



Red Argentina para la
Cooperación Internacional

MANUAL PARA FACILITAR EL ACCESO A LA COOPERACION INTERNACIONAL

Una herramienta de fortalecimiento para las
organizaciones de la sociedad civil

**Guía Práctica para las organizaciones de la sociedad civil
AÑO 2008**

Esta iniciativa es apoyada por la Embajada de Finlandia en la Argentina.



Correa, Guillermo

Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional: Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil / Guillermo Correa, con colaboración de Mariana Spallato; Dolores Sosa; Agustín Sardoy. - 1a ed. - Buenos Aires: Red Argentina para la Cooperación Internacional, 2008.

166 p. ; 23x21 cm.

ISBN 978-987-24723-0-6

1. Relaciones Internacionales. I. Spallato, Mariana, colab. II. Sosa, Dolores, colab. III. Sardoy, Agustín, colab. IV. Título CDD 327.1

Fecha de catalogación: 24/10/2008

Está prohibida la venta del presente Manual. El mismo es de distribución gratuita. Está permitida su fotocopia y reproducción.

Copyright Red Argentina para la Cooperación Internacional
Maipú 62, 2º piso, oficina 9
Buenos Aires, Argentina
Tel: (0054 11) 4342-7073
info@raci.org.ar / www.raci.org.ar

Primera Edición
2008

Idea - Autor

Guillermo Correa

Directora del proyecto

Mariana Spallato

Equipo de Investigación

Dolores Sosa

Agustín Sardoy

Diseño y Diagramación

Mediamasa

www.mediamasa.com.ar

Edición y Corrección

Elizabeth Imas

Grupo Coordinador *(por orden alfabético)*

- Asociación Conciencia
- Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA)
- Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)
- Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil (CESNI)
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)
- Fundación Cambio Democrático
- Fundación Compromiso
- Fundación Cruzada Patagónica
- Fundación Desarrollar Argentina
- Fundación Huésped
- Fundación Poder Ciudadano
- Fundación SES
- Fundación Vida Silvestre Argentina
- HelpArgentina
- Malba – Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires)

Consejo Asesor del Proyecto *(por orden alfabético)*

- Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales de Argentina - AEDROS, *Fernando Frydman*, Vicepresidente y Director del Centro de Management Social
- Delegación de la Comisión de la Unión Europea en la República Argentina, *René Mally - Penélope Vaca Avila*, Asesores en Cooperación
- Fundación AVINA, *Carlos March*, Representante en Buenos Aires
- Fundación Interamericana (IAF), *Gabriela Sbarra*, Encargada del Servicio de Enlace y Asesoramiento Local (SEAL) para Argentina, Uruguay y Paraguay
- Oficina de Cooperación de la Embajada de Italia en la Argentina, *Valeria Piani - Valerio Cambiaghi*, Oficiales de Cooperación
- Sustainable Development Network del Banco Mundial en la República Argentina, *Daniela Fernández - Elsa Anderman*

También colaboraron:

- Embajada Británica, *Constanza Galli*, Gerente de Proyectos de Cooperación
- *Martín Abregú*, Fundación Ford, Representante para la Región Andina y el Cono Sur

Comisión de Trabajo compuesta por miembros de la RACI

- Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), *Macarena Sabin Paz*, Directora del Área de Desarrollo y Gestión Institucional
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), **Inés Castro Almeyra**, Coordinadora del Área de Desarrollo Institucional
- Fundación Desarrollar Argentina, **Federico Ricciardi**, Director Ejecutivo
- Fundación Poder Ciudadano, **Ivana Zacarías**, Responsable del Área de Desarrollo

RACI | Equipo de Trabajo

Coordinador Ejecutivo

Guillermo Correa

Directora de Proyectos

Mariana Spallato

Prensa y Comunicación

Dolores Sosa

Agustín Sardoy

Voluntarios

Juan Esteban Ramírez

Marjan Dieltjens

Fuentes de financiamiento de la RACI

Fundación AVINA

Embajada de Finlandia en la Argentina

Aportes de las Organizaciones Miembro

INFORMACION INSTITUCIONAL

Nuestra filosofía

La Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) está conformada por organizaciones no gubernamentales, apartidarias, independientes y sin fines de lucro que buscan transformar la realidad social de la República Argentina a través de la acción colectiva.

Misión

Contribuir a la transformación social de la Argentina a través de la conformación de un espacio de intercambio y diálogo que contemple a todos los actores y agentes vinculados con el proceso de la Cooperación Internacional.

Visión

Una sociedad en la cual la Cooperación Internacional mejore la respuesta a las necesidades reales de Argentina.

Orígenes

La RACI comenzó a funcionar en el mes de abril de 2004 como un espacio de intercambio de información, interacción y diálogo respecto de cómo optimizar las capacidades y aptitudes de las organizaciones de la sociedad civil (OSCs) en relación a la Cooperación Internacional. Así, fue construyéndose y formalizándose gracias a los aportes y esfuerzos de las 15 organizaciones fundadoras: Asociación Conciencia, Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA), Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil (CESNI), Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Fundación Cambio Democrático, Fundación Compromiso, Fundación Cruzada Patagónica, Fundación Desarrollar Argentina, Fundación Huésped, Fundación Poder Ciudadano, Fundación SES, Fundación Vida Silvestre Argentina, HelpArgentina y Malba - Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires).

La RACI es la primera Red que se conforma con el objetivo de contribuir a la optimización de los aportes y recursos financieros, humanitarios, técnicos y administrativos de la Cooperación Internacional, para el desarrollo a nivel nacional, regional e internacional.

A través del trabajo en red, las OSCs buscan promover y estimular la Cooperación Internacional en sus tres niveles: de Estados a Estados; de Estados extranjeros a OSCs locales y de OSCs extranjeras a OSCs locales, con el propósito de fomentar el desarrollo humano, económico, cultural, social y político, y el cuidado medioambiental de la Argentina.

La RACI se propone generar, entonces, un espacio de diálogo e intercambio, no sólo al interior de la sociedad civil, sino también con todos los agentes involucrados en el proceso de cooperación internacional, a fin de potenciar el impacto de las acciones, actividades y programas que se realizan en la Argentina.

Es por esta razón que mantiene alianzas estratégicas con agentes clave de cooperación internacional: embajadas, representaciones extranjeras, agencias de cooperación, organismos multilaterales, fundaciones internacionales, universidades, centros de estudios e investigación, y *think tanks* a nivel nacional e internacional.

Objetivos

Entre sus objetivos principales, la RACI busca desarrollar y optimizar las capacidades y recursos de las OSCs a través del fortalecimiento y la articulación interinstitucional para capitalizar las oportunidades de cooperación internacional. Además, se propone constituir una fuente sólida y fidedigna de información para los agentes de cooperación internacional, a partir de la experiencia y la trayectoria de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el país para la solución de diversas problemáticas.

AREAS Y PROGRAMAS

- Sensibilización e Incidencia

Area destinada a sensibilizar a todos los involucrados en el proceso de cooperación, a través de la información generada desde el Tercer Sector, que se basa en el trabajo de campo, la difusión de las actividades y programas de las organizaciones de la sociedad civil y la colaboración en el posicionamiento de la Argentina dentro del escenario internacional, a partir de la incidencia en las políticas de cooperación internacional.

- Capacitación y Fortalecimiento

Area que busca colaborar con el desarrollo y fortalecimiento institucional de las OSCs a través de seminarios, talleres y debates que desarrollen nuevas estrategias y herramientas tendientes a facilitar el acceso a las oportunidades que ofrece la Cooperación Internacional.

- Investigación

Area dedicada a sistematizar el estudio de los tratados y compromisos internacionales asumidos por diversos países, a fin de ser utilizados como insumo por diversas OSCs en la búsqueda de nuevos campos de cooperación y en el planeamiento de estrategias articuladas.

APOYOS INSTITUCIONALES

La RACI cuenta con los siguientes apoyos institucionales: Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Ashoka, Fundación AVINA, Fundación Carolina de Argentina, Fundación Inter-Americana (IAF), Fundación Konrad Adenauer, National Endowment for Democracy (NED), Red Interamericana para la Democracia (RID), Red Puentes RSE, Embajada de Australia, Embajada de Canadá, Embajada de Finlandia, Embajada de Francia, Embajada de la República Federal de Alemania, Embajada de los Estados Unidos de América, Embajada Real de los Países Bajos, Embajada de Suecia, Embajada de Suiza, Delegación de la Comisión Europea en Argentina, Universidad Austral, Universidad de Bologna, Universidad de San Andrés y Universidad Torcuato Di Tella.

INDICE DE CONTENIDOS

Agradecimientos	9
Prólogo	11
Introducción	13

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

I. Conceptualizando la Cooperación Internacional.....	15
- Antecedentes.....	15
- ¿Qué es la Cooperación Internacional?.....	17
- ¿Qué es la Cooperación Internacional al Desarrollo o Ayuda al Desarrollo?.....	17
- ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo del Milenio?	18

II. Regionalización. América Latina, Argentina y sus posiciones respecto de la Cooperación Internacional...	21
--	----

III. ¿Qué entiende la RACI por Cooperación Internacional?	26
--	----

IV. Conceptualizando los diferentes tipos de Cooperación Internacional	27
1. Cooperación Financiera.	27
1.1- Canales de la Cooperación Financiera.	28
1.2- ¿Qué es un Grant?	29
2. Cooperación Técnica, Científica y Administrativa.	32
3. Ayuda Humanitaria y de Emergencia.....	33
4. Reorganización de la Deuda.	35
4.1- Canje de Deuda.	35

5. Cooperación Descentralizada.....	37
6. Cooperación Sur-Sur.....	38
7. Cooperación Triangular.....	41
8. Auspicios Académicos.....	44
8.1- Becas.	44
8.2- Fellowships.	46
9. Pasantías y Voluntariado.	48

V. Cooperación Financiera. Diferentes fuentes.....	50
1. Fondos Públicos.	50
2. Fondos Privados.	51
3. Fondos Mixtos.	52
3.1- Casos Especiales.....	54
4. Tipos de cooperación según el origen de la ayuda.....	58

VI. La Cooperación Internacional en la Argentina.....	59
1. La Argentina dual.....	60
1.2- El efecto sobre la cooperación.....	61
1.3- Conclusiones generales.....	62
2. El rol del Estado en materia de cooperación internacional. La Cancillería.....	63
3. Argentina y las diferentes formas de cooperación.	66
3.1- Cooperación Bilateral.....	67
3.2- Cooperación Multilateral.	68
3.3- Cooperación Descentralizada.	68
3.4- Cooperación por Partnerships o Alianzas.	68
4. Flujos de cooperación internacional.....	72
4.1- Cooperación Vertical.	72
4.2- Cooperación Horizontal	72
4.3- Cooperación Sur-Sur.	72
4.4- Cooperación Triangular.	72
5. Cuadro comparativo: cruzando la información.	73

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

VII. Creando la cultura de la importancia del Area o del responsable de Desarrollo Institucional al interior de la organización.	75
--	-----------

VIII. Comunicación interna (de la organización) y externa (con el donante).	77
---	-----------

IX. Pasos para acceder a la cooperación.	79
- La lógica de la formulación de proyectos dentro de la planificación anual de las instituciones.	79
1. Elaboración de un presupuesto anual.	79
2. Realizando una exploración.	81
2.1- Construcción de un Mapa de donantes. Elementos y criterios.	81
2.2- Elementos a tener en cuenta para el armado del Mapeo de donantes.	83
3. Seleccionar a donantes según la misión/visión/ actividades.	83
4. Realización de una carta de consulta (<i>concept notes</i>).	84

X. Elaboración del documento del proyecto. Cómo llenar un formulario.	86
1. Metodología para formular un proyecto. Elementos. ...	86
2. Cómo confeccionar el documento de un proyecto.	89

XI. Elementos básicos necesarios para la confección de un proyecto. Marco Lógico.	93
1. Componentes que forman la Matriz de Planificación de	

un proyecto.	94
2. El Arbol de problemas.	97
3. Lista de verificación del diseño de un proyecto.	98

XII. Etapa final: cierre y presentación de un proyecto ..	99
1. Confección de presupuestos. Importancia de las contrapartidas. Especies y aportes financieros.	99
2. Fondos de contrapartida. Fondos propios. Cofinanciación de proyectos. Proyectos con <i>partners</i> extranjeros y locales. Distribución de los fondos.	99
3. Conflicto de intereses. ¿Qué sucede cuando se presenta el mismo proyecto a varios donantes?	100
4. Construyendo una relación de confianza con el donante. Aciertos y fallas en la implementación del proyecto. ...	100
5. Estrategias: la importancia de la organización de eventos y viajes.	101
6. ¿Qué sucede cuando no se aprueba la propuesta presentada?	101
7. ¿Qué sucede cuando se aprueba la propuesta presentada?	101
7.1- Firma del Convenio.	103
7.2- Gestión de pagos. Fechas y cuotas.	103
7.3- Mantener a los donantes informados durante todo el proceso.	103
7.4- Presentación de informes parciales y finales.	104
7.4.1- El armado del informe final.	104
7.5- Continuación de la relación con el donante.	105
7.6- Cierre del proyecto: importancia de los informes narrativos (parciales y finales) y financieros.	105
7.6.1- Elementos para el armado de los informes narrativos.	106
8- Instancias de evaluación (ex-ante, de proceso y ex-post).	107

9- Monitoreos y auditorías. 108

XIII. Cómo mantener la sustentabilidad financiera del proyecto / la organización. La creación de un Endowment y de un Fondo de Reserva. 109

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

XIV. Aprendizajes y buenas prácticas. Experiencias sistematizadas del Grupo Coordinador de la RACI. 113

- Asociación Conciencia: experiencia con la Embajada de los Estados Unidos de América en la República Argentina.
- Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA): experiencia con The Task Force for International Cooperation on Holocaust Education, Remembrance and Research (ITF)
- Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS): experiencia con National Endowment for Democracy (NED)
- Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil (CESNI): experiencia con PanAmerican Health and Education Foundation (PAHEF)
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC): experiencia con Global Opportunities Fund (GOF)
- Fundación Cambio Democrático: experiencia con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Fundación Compromiso: experiencia con Tinker Foundation
- Fundación Cruzada Patagónica: experiencia con la Escuela Europea de Luxemburgo
- Fundación Huésped: experiencia con la Unión Europea
- Fundación Poder Ciudadano: experiencia con Ford Foundation
- Fundación SES: experiencia con la Fundación AVINA

- Fundación Vida Silvestre Argentina: experiencia con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)
- HelpArgentina: experiencia con Salesforce.com Foundation
- Malba - Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires): experiencia con JP Morgan Foundation

XV. Importancia del accountability y la rendición de cuentas. 148

XVI. Aumentando el impacto de las acciones: incidencia y trabajo en Red. 150

Preguntas frecuentes. 152

Glosario. 156

Bibliografía. 160

Organizaciones que componen la RACI. 164

AGRADECIMIENTOS

Luego de más de un año de trabajo, desde su institucionalización, y gracias al apoyo de la Embajada de Finlandia en la Argentina, la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) puede ofrecer a las organizaciones de la sociedad civil esta herramienta para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional.

Por este motivo, queremos agradecer a todas aquellas personas e instituciones que colaboraron con este proyecto participando activamente, realizando aportes y brindando insumos a la RACI para la elaboración del mismo.

En primer lugar, al Consejo Asesor del Proyecto por brindarnos su tiempo, sugerencias y colaboración para llevarlo a cabo. Agradecemos, también, a las organizaciones miembro y no miembro¹ de la RACI, que realizaron sus aportes para la elaboración de este Manual desde sus respectivas experiencias obtenidas a lo largo de su trayectoria, y a la Comisión

de Trabajo conformada en el seno de la Red para trabajar en sus contenidos.

Asimismo, queremos reconocer el valioso apoyo de los voluntarios locales y extranjeros así como el de Casa Natura, por facilitarnos el espacio para desarrollar las reuniones.

Dedicamos, por último, un especial agradecimiento al Information Resource Center (IRC) de la Embajada de los Estados Unidos de América en la República Argentina, a Fundación AVINA y a la Embajada de Finlandia en Argentina, por creer y acompañar el proyecto desde su génesis, y a todos los agentes de la Cooperación Internacional que realizan inversión social en el país -embajadas, representaciones extranjeras, Ministerios de Relaciones Exteriores, agencias de cooperación internacional, organismos multilaterales, fundaciones internacionales-, por su buena predisposición y sus ganas de colaborar con esta iniciativa y con la RACI.

¹ Asociación por los Derechos Civiles - ADC, Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia - ACIJ, Banco de Alimentos, CILSA, Fundación Ambiente y Recursos Naturales - FARN, Fundación Leer, Idealistas, Universidad Torcuato Di Tella - UTDT, Asociación Civil Microregión E.C.O.S. - Este Cordobés Oeste Santafesino, Espacio Opción Argentina, Fundación Andares, Fundación Cimientos, Fundapaz, Planificar 3, Plataforma Patagónica de Organizaciones Sociales, Red de Comunidades Rurales, Sumando Argentina, Un Techo Para Mi País, Acción contra el Hambre, Directorio Legislativo, Fundación Par, Fundación PH15, Fundación Pro Vivienda Social, Save the Children, Tzedaká.

PROLOGO

“Cooperación internacional: un cheque de fondo”

Por Carlos March, representante Buenos Aires de la Fundación AVINA.

La Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) confirma nuevamente con el presente Manual que es un espacio, además de sumamente estratégico, profundamente creativo, aportando a la sociedad civil una herramienta de conocimiento aplicado, conceptualización innovadora y acción concreta.

Lo primero que se desprende de su contenido es un contundente mensaje hacia los actores sociales: limitar el sentido de la cooperación al dinero es igual a construir un presupuesto con cheques sin fondos. La cooperación es un cheque de fondo: no la respalda el capital financiero sino el capital social. **Este manual demuestra que el fin último de los recursos de la cooperación no consiste en financiar proyectos sino credibilidad social.** Y esto exige conocer todo lo que este manual contiene.

La cooperación aporta tangibles como el dinero pero, al mismo tiempo, es una puerta de entrada a recursos intangibles como redes de vínculos de potenciales socios estratégicos, acceso al conocimiento desde la cooperación técnica y científica, insumos para la planificación estratégica, usinas de ideas, aportes del voluntariado internacional o pasantes de universidades del exterior, apalancamiento de recursos de otros donantes que inviertan en la región.

El otro aporte del Manual se vincula con la posibilidad de ayudar a optimizar la aplicación de la inversión social, teniendo en

cuenta que los presupuestos de inversión de los donantes terminan siendo los presupuestos operativos de las organizaciones de causa. Y, al mismo tiempo, las causas de esas organizaciones son el capital social de las entidades donantes.

Una particularidad de este Manual es que si bien tiene una bajada absolutamente práctica, el sentido que contagia lo eleva a promover la construcción de vínculos que apunten a la asociación estratégica entre la Cooperación Internacional y las organizaciones que reciben su apoyo. Y es fundamental crear el vínculo, porque la relación que propone la mayoría de los cooperantes pasa por un proceso que puede durar varios años y no por un suceso limitado al corto plazo de duración de un proyecto. Por otra parte, hay grandes asimetrías entre donantes y donatarios en cuanto a recursos, anclaje social o estrategias que sólo un vínculo asociativo basado en el cuidado mutuo logra equilibrar.

Este Manual, surgido de un espacio que articula a 15 organizaciones de Argentina que comparten un marco de competencia por recursos, demuestra no sólo que la cooperación es posible, incluso cuando se compite; también demuestra que es posible socializar la información para fortalecer al sector. Porque un sector consolidado potencia a cada una de las organizaciones.

En cambio, cuanto más grande sea la brecha, más cerca estamos de replicar hacia el interior de la sociedad civil los modelos y las prácticas que se intentan transformar. **Este Manual es transformación en sí mismo: cambia el paradigma de competir para destruir por el de compartir para competir.**

El acto de compartir saberes y conocimiento da cuenta de la inteligencia social de los integrantes del espacio y de los autores del Manual, que tienen muy en claro que la construcción de los espacios colectivos se logra desde aquello que cada uno resigna y no desde lo que cada uno reclama.

El Manual de Cooperación Internacional, primera publicación de la RACI, inaugura el concepto de “facilitación a dos bandas”: es una herramienta que busca desarrollar y fortalecer institucionalmente a las organizaciones de la sociedad civil a través de mecanismos y buenas prácticas ligadas a los procesos de fortalecimiento institucional y búsqueda de fondos y, al mismo tiempo, es un insumo para facilitar el trabajo de los donantes, relacionado a la evaluación y selección de proyectos, pues al aumentar la capacidad y calidad de las presentaciones de las organizaciones, disminuyen los riesgos de inversión y se simplifican los procesos de revisión.

Un párrafo aparte merece el Capítulo IX, “Pasos para acceder a la cooperación”, una verdadera hoja de ruta de doble mano: un carril perfectamente señalizado guía a la sociedad civil por los vericuetos y la diversidad de formatos de aplicación a recursos; el otro carril invita a los donantes a revisar los procesos y promover mejoras que optimicen y simplifiquen las presentaciones, logrando vías más rápidas. Acelerar el acceso a los recursos es acelerar los procesos de transformación.

Y también merece destacarse el capítulo referido a las experiencias de las organizaciones miembro de la RACI, socializando sus aprendizajes de interacción con donantes. La diversidad de experiencias, unida por una conceptualización impecable e implacable de prácticas y aprendizajes, demuestra rotundamente que la alianza entre la Cooperación Internacional y las organizaciones de la sociedad civil es una usina transformadora de

recursos privados en bienes públicos y de recursos públicos en políticas de bien común.

Pero así como el contenido del Manual ha sido refinadamente elaborado, igual cuidado refleja su forma: consistente pero no denso, exhaustivo pero no extenuante, extenso pero nada largo. Muchos manuales se han convertido en pesados libros de texto. Este es un caso ejemplar de dinámica amigable al servicio del saber aplicado. No sólo transfiere conocimiento; lo impregna.

Finalmente, felicitar al equipo de la RACI por este logro material y agradecer a la Embajada de Finlandia en Argentina -en nombre de la Cooperación Internacional y de los inversores sociales en general- por el apoyo a este Manual que leeremos una vez, pero veremos reproducido cientos de veces: cada vez que un actor de la sociedad civil presente un proyecto, cada vez que un voluntario internacional se incorpore a una organización de la sociedad civil, cada vez que el conocimiento del exterior fluya hacia el país. En síntesis, cada vez que un recurso de la cooperación internacional sea puesto al servicio de la construcción de una Argentina cada vez más equitativa y sustentable.

INTRODUCCION

¿Qué es la Cooperación Internacional? ¿Cómo funciona? ¿La única forma de cooperación internacional es la provisión de fondos? ¿Es muy difícil acceder a fuentes de ayuda internacional? Estas son sólo algunas de las preguntas que reflejan la importancia que tiene para las organizaciones de la sociedad civil (OSCs) la posibilidad de profundizar, mejorar o aprender a trabajar con apoyo de la Cooperación Internacional, para alcanzar la consecución de las misiones y visiones institucionales.

Este Manual no pretende ser una versión acabada ni un ensayo académico de cómo funciona la Cooperación Internacional, sino que constituye un intento de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan con ésta desde hace años, de compartir y socializar sus experiencias, aciertos y errores. En este sentido, el Manual expresa la mirada y la perspectiva que las OSCs argentinas tienen de la Cooperación Internacional y de cómo se expresa en el país. Es un proceso de construcción mutuo que trata de generar aprendizajes entre todos aquellos individuos u organizaciones que buscan potenciar su trabajo con la Cooperación Internacional, o que desean intentarlo.

El mundo globalizado presenta nuevas ventanas de oportunidad que implican estar constantemente actualizados acerca de los cambios y de las nuevas formas de cooperación internacional, ya sea entre países, de países a OSCs, o entre las propias OSCs. La complejidad y el surgimiento de nuevos actores en la escena internacional plantea a la necesidad de estar más preparados, a fin de poder maximizar las ofertas provenientes de la cooperación.

En un escenario que se presenta como desafiante, las organizaciones de la sociedad civil de la Argentina tienen la necesidad de

continuar trabajando con apoyo de la Cooperación Internacional.

Para el país es cada vez más difícil ser receptor o beneficiario de recursos extranjeros y esto se debe a que luego de la crisis económica, social y política del año 2001 -situación que había llevado a recalificar a la Argentina como receptor de asistencia técnica y financiera-, la recuperación económica que se desarrolla sostenidamente desde 2003 (reflejada en un crecimiento económico a una tasa anual de entre un 7% y 9%, aproximadamente) posiciona al país con estándares altos respecto de los necesarios por los organismos y las agencias de cooperación internacionales para mantener relaciones de cooperación.

Como consecuencia del escenario descrito, los recursos destinados a la Argentina en materia de cooperación internacional se vienen reduciendo año a año, situación que también dificulta el trabajo de aquellos agentes de cooperación internacional (embajadas, agencias de cooperación, fundaciones privadas) que quieren seguir realizando inversión social estratégica aquí. Estos agentes deben esforzarse cada vez más para que sus países de origen o sedes principales mantengan los fondos que se destinan al país, situación que deviene más sensible si se tiene en cuenta la gran cantidad de OSCs que existen en la Argentina. La sumatoria de estas dos variables -falta de recursos y gran cantidad de organizaciones- genera una situación de competencia entre ellas que, algunas veces, desvirtúa el espíritu de sus misiones y visiones institucionales.

Sin embargo, nuevas oportunidades de ayuda internacional han sido impulsadas por agentes, instituciones, fundaciones y organismos de la Cooperación Internacional que operan en la Ar-

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

gentina. Y a través de las diversas formas presentadas en este Manual, se intenta optimizar la ayuda que llega.

En muchas ocasiones, las ofertas de cooperación internacional se encuentran disponibles, pero muchas OSCs no están capacitadas y tampoco cuentan con conocimientos técnicos o el *expertise* necesario para acceder a la ayuda brindada por los agentes de cooperación internacional. Si bien la misma puede ser abundante, requiere del seguimiento de algunas pautas y mecanismos que se intentan clarificar a través del contenido de este Manual.

La publicación no busca agotar la información o los procesos que son requeridos para trabajar con apoyo de la Cooperación Internacional. Más bien busca ser un aporte que contribuya al mejoramiento de la calidad de las propuestas presentadas, a la solidificación de los vínculos entre los actores involucrados en este proceso, y a la institucionalización de las organizaciones de la sociedad civil.

La génesis del Manual surgió de los aprendizajes de las OSCs a partir del vínculo que vienen construyendo con agentes de la Cooperación Internacional desde el trabajo de campo. De este modo, constituye una recopilación de conocimientos y experiencias que no representa cien por ciento la posición institucional de cada uno de los miembros del Grupo Coordinador que compone la RACI, sino que se trata del primer producto colectivo que celebra un gran valor de esta Red: encontrar consensos respetando la diversidad.

➤ I/ Conceptualizando la Cooperación Internacional

Antecedentes

La Cooperación Internacional nace en 1945 con la finalización de la Segunda Guerra Mundial, más específicamente, a partir de la firma de la Carta de San Francisco y la creación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Su principal función consistía en velar por el mantenimiento de la paz y la seguridad internacional. Una de las estrategias para alcanzar estos objetivos fue promover la Cooperación Internacional para fomentar el desarrollo y disminuir la desigualdad entre los Estados. Así, para 1947, ya se estaban implementando planes y acciones de asistencia a los países involucrados y damnificados por las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial. Desde su génesis hasta hoy, el concepto, la forma, los canales, los focos y los actores inicialmente involucrados en la Cooperación Internacional fueron modificándose de acuerdo a los sucesos de la coyuntura mundial.

Durante los años 60', dado el advenimiento de las políticas hegemónicas producto de la Guerra Fría, y ante el fenómeno de los procesos de descolonización en

el continente africano, se pusieron en marcha las primeras políticas de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). Esto llevó a que se afianzaran las relaciones bilaterales de las naciones más poderosas con sus antiguas colonias, y se expandió la cooperación multilateral a través de los bancos regionales y la firma de acuerdos de integración económica. En los 70' se produjeron sucesivas crisis económicas, en su mayoría, originadas a partir de la crisis del petróleo, que llevó el costo del barril de crudo a precios inusitados, con un rol determinante de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) tuvo un rol determinante, y crisis políticas, como la sucesión de golpes de Estado militares y el advenimiento de dictaduras en América Latina. Frente a este escenario, los vínculos de cooperación se diversificaron aún más; algunos se fortalecieron, otros se debilitaron, e incluso se gestaron nuevas formas de cooperación.

En la década de los 80' surgieron nuevas corrientes teóricas dentro del área de la Ciencia Política y las Relaciones Internacionales como disciplinas, que fomen-

taron el desarrollo y la profundización de las tendencias de cooperación internacional. Además, este período estuvo marcado por las crisis de las deudas externas de los países en vías de desarrollo, acompañadas por los sucesivos lineamientos y recomendaciones de los países desarrollados, situación que se plasma con el Consenso de Washington. Otro de los grandes hitos que modificó el proceso de cooperación internacional a nivel global fue la caída del Muro de Berlín en 1989 y la disolución de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (U.R.S.S.) en 1991. Esto llevó a que los criterios antes utilizados para definir las prioridades geográficas y temáticas se vieran fuertemente afectados por un nuevo principio rector: el nivel de pobreza. Durante los años de la Guerra Fría, la adjudicación de la ayuda internacional estaba basada en la posición geográfica que tuviera un país en relación a la proximidad con el Bloque Soviético. Esto quiere decir que a mayor proximidad, más prioritario era un país para recibir cooperación internacional.

En el año 2000 tuvo lugar la Declara-

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional



ción del Milenio, donde se establecieron los Objetivos de Desarrollo del Milenio - ODM, meta que se estima alcanzar en el año 2015.

Finalmente, el mapa y las prioridades estratégicas de la Cooperación Internacional se vieron fuertemente afectadas por los incidentes sucedidos en 2001 en los Estados Unidos, que llevaron a la Casa Blanca a lanzar una nueva política glo-

bal focalizando la ayuda en los países en vías de consolidación o conformación, específicamente, aquellos que no tienen democracias consolidadas en la zona de Medio Oriente. Este nuevo foco contagió a muchos de los actores que otorgan cooperación internacional, redefiniendo también su agenda de prioridades de ayuda en pos de este nuevo objetivo.

El escenario descripto muestra los cam-

bios que ha tenido el sistema de cooperación internacional, en tanto funcionamiento y definición de prioridades. Es necesario tener en cuenta, además, que desde la perspectiva de la Interdependencia Compleja², han surgido múltiples nuevos actores que se incorporan a la escena internacional, integrándose a los principales beneficiarios de este sistema: los Estados. En la actualidad, los agentes encargados de participar en el proceso de cooperación internacional no son sólo los Estados sino que se han ido incorporando los organismos multilaterales conformados por consorcios de Estados, organismos supranacionales, organizaciones de la sociedad civil local y transnacional, corporaciones multinacionales y diversas formas de autoridades locales.

En resumen, este sistema de cooperación internacional que, desde sus inicios, estuvo pensado y dirigido para funcionar de Estado a Estado, tuvo que adaptarse al surgimiento de otros actores relevantes en la escena de las relaciones internacionales. Debió modificar, así, sus modos de actuación antes aquellos que si bien tienen relevancia e impacto, no representan países o naciones, sino que están aglutinados en torno de la protección de determinadas problemáticas o que buscan dar solu-

² Keohane, R. y Nye, J. "Power and Interdependence: World Politics in Transition". Little and Brown Company, 1989.

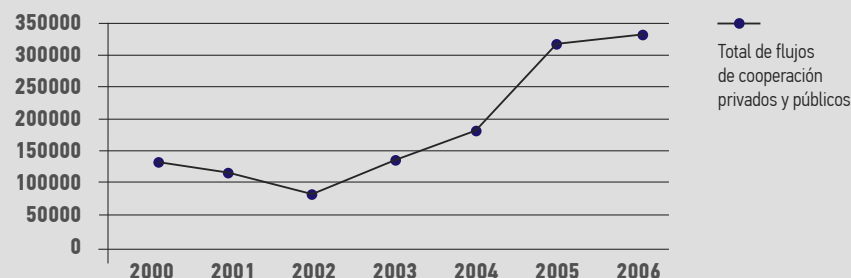
ción a conflictos que afectan a la humanidad. Esto demuestra que la Cooperación Internacional es una relación dinámica y que, como tal, cambia constantemente replanteándose y adaptándose al escenario internacional cuyos cambios son producto de políticas de cooperación anteriores, crisis y conflictos, y del surgimiento de nuevos actores.

¿Qué es la Cooperación Internacional?

“La Cooperación Internacional es la relación que se establece entre dos o más países, organismos u organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de alcanzar metas de desarrollo consensuadas.”³

En un sentido acotado, la Cooperación Internacional se refiere a todas las acciones y actividades que se realizan entre naciones u organizaciones de la sociedad civil tendientes a contribuir con el proceso de desarrollo de las sociedades de países en vías de desarrollo. De esta manera, la cooperación puede darse en diferentes niveles, direcciones y formas, como se verá más adelante.

Total de los flujos de cooperación privados y públicos de los últimos diez años a nivel mundial (en millones de dólares⁴)



El gráfico representa el total de los flujos de cooperación privados y públicos, que incluye la Ayuda al Desarrollo, la Ayuda Oficial al Desarrollo y la Cooperación Internacional al Desarrollo.

¿Qué es la Cooperación Internacional al Desarrollo o Ayuda al Desarrollo?

“La Cooperación al Desarrollo comprende al conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta, con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible.”⁵

A diferencia de la primera definición sobre cooperación internacional, el concepto de Cooperación al Desarrollo o Ayuda al Desarrollo aclara y acota el marco de las acciones en forma espacial o geográfica. Mientras las actividades de cooperación internacional son llevadas a cabo por dos o más actores internacionales (sean Estados u organizaciones de la sociedad civil), la Ayuda al Desarrollo surge desde países u organizaciones sociales del Hemisferio Norte dirigidas exclusivamente a estimular el desarrollo de países en el Hemisfe-

³ Información extraída del Informe sobre Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (IDH-PNUD): <http://www.undp.org/spanish/>.

⁴ Elaboración del autor en base a datos obtenidos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): www.oecd.org.

⁵ Información extraída del sitio web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): www.oecd.org.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

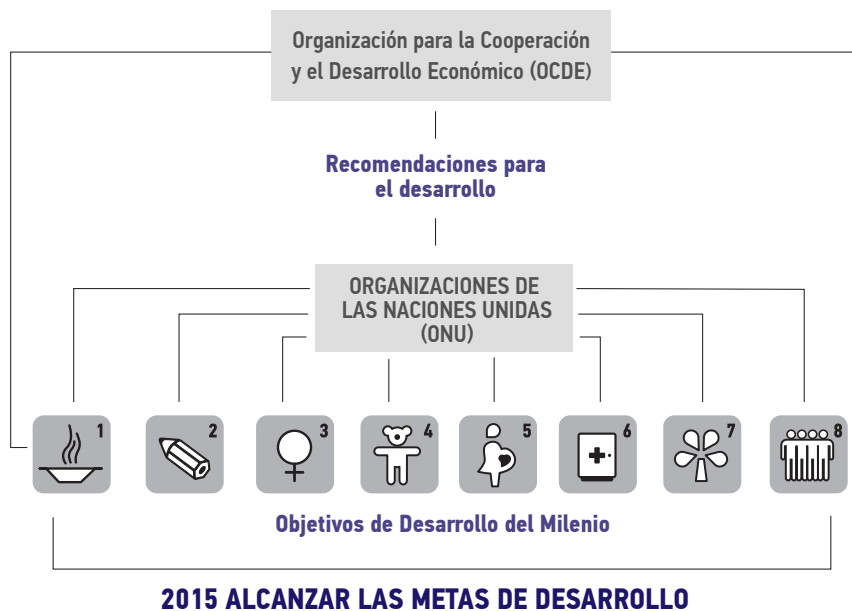
rio Sur. Nuevamente en este caso, pueden ser acciones impulsadas por gobiernos u organizaciones no gubernamentales.

Así, el desarrollo de actividades realizadas en conjunto entre gobiernos, organismos multilaterales y organizaciones de la sociedad civil se ha venido implementando desde 1947. Uno de los hitos más importantes en la historia de la Cooperación Internacional se dio en septiembre del año 2000, en la ciudad de Nueva York, a partir de la resolución acordada en el marco de la Asamblea General de Naciones Unidas, conocida como los “Objetivos de Desarrollo del Milenio” y firmada por 189 Estados.

¿Qué son los Objetivos de Desarrollo del Milenio?

“Los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio, que abarcan desde la reducción a la mitad la pobreza extrema hasta la detención de la propagación del VIH/SIDA y la consecución de la enseñanza primaria universal para el año 2015, constituyen un plan convenido por todas las naciones del mundo y todas las instituciones de desarrollo más importantes a nivel mundial”⁶.

Se detallan ahora cuáles son las metas consensuadas por los gobiernos firmantes.



Objetivos de Desarrollo del Milenio - ODM⁷:

1. Erradicar la extrema pobreza y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.

3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
4. Reducir la mortalidad infantil.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH/SIDA, paludismo y otras enfermedades.

⁶ Información extraída del sitio Web de la Organización de Naciones Unidas (ONU): <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>.

⁷ Información obtenida del sitio Web de la Organización de Naciones Unidas (ONU): <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>.

**SOBRE LOS OBJETIVOS DE
DESARROLLO DEL MILENIO
EL SITIO MILLENIUM DEVELOPMENT
GOALS MONITOR REALIZA UN
SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO
DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO
DEL MILENIO. PARA MAS
INFORMACION, VISITE
[HTTP://WWW.MDGMONITOR.ORG/](http://www.mdgmonitor.org/).**

7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.

8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Como se puede observar, las ocho metas u Objetivos de Desarrollo del Milenio tratan de alcanzar o dar solución a problemáticas que en la actualidad se consideran los principales obstáculos al desarrollo en los países menos favorecidos. La idea es mancomunar esfuerzos, recursos y sinergia para ayudar a los más carenciados. Y es por esto que todos los gobiernos, agencias de cooperación, Ministerios de Relaciones Exteriores y embajadas, las utilizan como marco y guía para establecer sus líneas de cooperación.

La declaración de los Objetivos de Desarrollo del Milenio desencadenó la necesidad de crear conciencia a nivel global para fortalecer el trabajo en conjunto desde los Estados y realizar actividades cooperativas a nivel de países y organismos internacionales con el fin de cumplir con los objetivos previstos para el año 2015. La instalación del tema en la agenda mundial generó la firma de consecuentes compromisos internacionales también orientados a colaborar con la erradicación de la pobreza en el mundo, entre otras cosas.

A continuación se desarrollan los ***Compromisos Internacionales en Materia de Cooperación para el Desarrollo***:

- Declaración del Milenio (firmada en

el año 2000, impulsada por Naciones Unidas)

- Consenso de Monterrey (firmado en el año 2002, impulsado por Naciones Unidas)

- Declaración de Roma (firmada en el año 2003, impulsada por la OCDE)

- Declaración de París (firmada en el año 2005, impulsada por la OCDE)

- Consenso Europeo (firmado en el año 2006, impulsado por la Unión Europea)

- Tratado de Lisboa (firmado en el año 2007, impulsado por la Unión Europea)

- Agenda de Acción de Accra (firmada en el año 2008, impulsada por la OCDE)

Estos compromisos contribuyen a expresar las intenciones de los Estados en materia de colaboración con las naciones más necesitadas. En este sentido, vale destacar que una de las acciones más concretas -la decisión de los países desarrollados de destinar el 0.7% de su Producto Bruto Interno (PBI) a Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) - nace en 1970 a partir de la Resolución 2.626 de la Asamblea General de Naciones Unidas.

De esta manera, ante la evidencia que mostraba la dificultad para alcanzar las metas en tiempo y forma, los países que componen el Comité de Asistencia al Desarrollo⁸ (CAD) dentro de la Organización de Estados para la Cooperación y el Desarrollo⁹ (OCDE) manifestaron su preocupación respecto del desarrollo de los pueblos. Fue durante el encuentro llevado a cabo en París, en 2005, que los Esta-

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

SOBRE LA DECLARACION DE PARIS DE 2005

**¿SABIA USTED QUE EL DOCUMENTO
FUE RATIFICADO POR MAS DE 90
PAISES Y 25 ORGANIZACIONES
INTERNACIONALES? LA DECLARACION
SE ENCUENTRA DISPONIBLE EN
[WWW.OECD.ORG/DATAOECD
/53/56/34580968.PDF](http://WWW.OECD.ORG/DATAOECD/53/56/34580968.PDF).**

SOBRE EL TRATADO DE LISBOA DE 2007

**¿SABIA USTED QUE EL TRATADO AUN
NO ESTA RATIFICADO? SE ESPERA
QUE ENTRE EN VIGOR, A TRAVES DE
SU RATIFICACION POR PARTE DE
TODOS LOS ESTADOS MIEMBRO DE LA
UNION EUROPEA, A PARTIR DEL 1 DE
JUNIO DE 2009. PARA MAS
INFORMACION, VISITE
[HTTP://EUROPA.EU/
LISBON_TREATY/FAQ/INDEX_
ES.HTM#21](http://EUROPA.EU/LISBON_TREATY/FAQ/INDEX_ES.HTM#21).**

dos tomaron las recomendaciones de la CAD y luego de la firma de la declaración, decidieron retomar el compromiso de alcanzar el 0.7% del PBI destinado a cooperación internacional.

En la actualidad, los que más se acercan a cumplir con este compromiso son los países de la Península Escandinava¹⁰, específicamente, Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia.

⁸ El Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) está compuesto por Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Italia, Japón, Luxemburgo, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Suecia, Suiza, Reino Unido y la Comisión Europea.

⁹ Los países fundadores de la OCDE son Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza y Turquía. Luego se sumó Japón, en 1964, Finlandia en 1969, Australia en 1971, Nueva Zelanda en 1973, México en 1994, República Checa en 1995, Hungría y Polonia en 1996. La última incorporación al momento ha sido Eslovaquia, en el año 2000.

¹⁰ Información extraída del sitio Web del Centro de Información de Naciones Unidas: <http://www.cinu.org.mx/temas/desarrollo/desecon/asistencia.htm>.

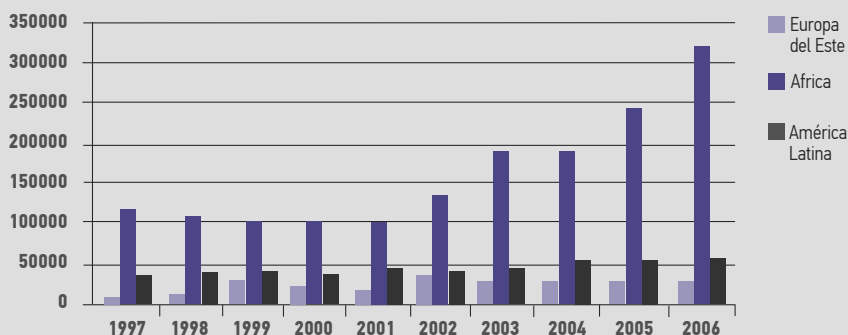
➤ II/ Regionalización. América Latina, Argentina y sus posiciones respecto de la Cooperación Internacional

A partir de la temática desarrollada en el Capítulo I, se hace necesario destacar que otra de las grandes transformaciones en las políticas de cooperación internacional se relaciona con el cambio de los beneficiarios de la ayuda internacional. Hasta hace algunos años -durante la década del 80' y antes del fin de la Guerra Fría- el establecimiento de prioridades internacionales de ayuda tenía que ver con la ubicación estratégica que un país tuviera. Es decir, las líneas de cooperación estaban también influenciadas por la cercanía que tuviera un país al Bloque Soviético. En la actualidad, ya caído el Muro de Berlín, las prioridades mundiales se establecen en materia de cooperación internacional por los niveles de pobreza o falta de desarrollo de las naciones respecto de los países industrializados, fac-

tor reforzado -además- por índices de mortalidad, natalidad, cantidad de población, cantidad de pandemias o enfermedades y niveles de educación, entre otros. La región experimentó así, durante

los primeros años de la década de 90', una merma en los flujos de cooperación; mientras que en otras regiones del globo aumentaron los flujos como, por ejemplo, en la región de Europa del Este.

Destino de los flujos de Cooperación al Desarrollo (en millones de USD)¹¹



El gráfico representa el total de los flujos de cooperación privados y públicos, que incluye la Ayuda al Desarrollo, la Ayuda Oficial al Desarrollo y la Cooperación Internacional al Desarrollo.

¹¹ Elaboración del autor en base a información extraída del sitio Web de la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): www.oecd.org

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

Siguiendo en esta línea, otros de los factores que entran en juego a la hora de definir la agenda de beneficiarios de AOD son las zonas o regiones geográficas que se encuentran bajo influencia directa o indirecta de conflictos bélicos, regímenes no democráticos o zonas afectadas por desastres naturales -sean éstos cíclicos o esporádicos-.

La suma de estos factores llevó a definir en principio una agenda geográfica de ayuda, cruzada por factores temáticos (Objetivos de Desarrollo del Milenio)

y líneas estratégicas anuales que establecen en qué tema se concentrarán los recursos y energías, con el fin de aumentar el impacto y acortar brechas.

El cambio de prioridades en el comportamiento de los agentes de cooperación internacional se da a nivel regional. En la actualidad, las áreas geográficas establecidas como prioritarias son Africa, Medio Oriente, Asia, Europa del Este, y en último término América Latina. Dentro de las prioridades regionales, los focos están dirigidos en primer lugar a

América Central y al Caribe; en segundo lugar a América Latina Andina, y por último al resto de países. La única excepción regional a estas líneas de cooperación es Brasil, debido a que presenta ciertas particularidades relacionadas con su situación respecto al Amazonas -última gran reserva de agua dulce del planeta-, a su gran cantidad de población, su crecimiento económico y la brecha de desigualdad, que lo ubican dentro de los tres países más desiguales del mundo.

¿Quiénes son los que más reciben cooperación en América Latina? (en millones de USD)

Amount - Current Prices (USD millions) / Type of aid - ODA Total, Net disbursements

AÑOS RECIPIENT	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Antigua & Barbuda	0,98	5,01	8,18	3,72	5,99	11,11	3,00	1,24	6,92	1,94
Argentina	56,93	28,87	31,31	43,50	10,10	51,93	98,19	78,51	77,76	81,00
Bahamas	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Bahrain	1,56	1,10	1,65	1,64	1,16	1,13	1,14	1,41	..	..
Bolivia	453,52	416,24	397,34	336,14	535,76	482,16	552,91	557,26	437,33	569,70
Brazil	192,94	218,90	98,37	222,49	156,78	197,6	184,25	147,17	174,55	74,76
Chad	96,39	74,51	64,49	53,31	72,81	67,04	95,52	163,13	165,61	152,52
Chile	113,09	95,11	63,49	41,01	39,64	-13,79	61,43	25,86	75,59	64,29
Colombia	171,21	160,84	292,31	178,47	372,32	426,11	767,06	481,66	572,63	917,05
Costa Rica	-2,11	21,92	-4,28	17,20	6,11	4,51	30,95	11,39	25,01	20,11
Cuba	31,98	56,83	35,45	30,79	33,72	49,63	59,27	69,75	68,40	56,86
Dominican Republic	31,50	60,37	151,94	44,62	101,85	138,18	60,42	84,45	56,59	12,96
Ecuador	139,82	155,18	128,91	137,38	147,59	205,06	173,64	158,49	192,91	170,54
El Salvador	233,96	154,39	173,73	172,25	231,08	217,92	170,35	201,73	162,61	150,62
Guatemala	212,65	181,66	230,65	230,27	201,18	199,61	216,04	203,67	219,09	445,14
Guyana	206,03	51,79	39,59	51,86	46,01	33,97	28,69	70,30	0,05	46,55
Haiti	175,81	250,89	157,15	153,87	135,97	125,43	153,24	09,05	340,90	363,31
Honduras	155,00	192,91	355,09	310,64	422,34	297,86	231,40	328,39	456,36	384,66
Mexico	88,75	3,86	21,86	-68,39	40,65	92,62	73,610	78,92	160,38	208,93
Nicaragua	261,62	323,51	323,39	325,86	714,65	287,23	521,75	856,29	509,69	385,49
Paraguay	70,13	55,69	65,45	72,85	58,29	50,83	55,43	26,44	54,97	62,13
Peru	364,24	381,59	405,03	372,67	425,57	462,95	447,67	439,34	389,01	374,86
Suriname	69,65	52,24	30,14	29,10	20,02	7,71	4,04	15,77	33,53	55,58
Trinidad & Tobago	-0,52	-2,32	0,16	4,35	4,33	5,68	5,07	7,24	6,06	4,04
Uruguay	29,51	19,43	19,03	15,30	10,74	6,78	7,74	9,85	2,78	10,79
Venezuela	-1,84	21,36	34,15	61,27	33,52	42,04	64,17	28,35	20,75	32,86
N. & C. America Unspec.	70,78	90,70	197,97	168,89	93,79	99,79	126,62	168,85	144,03	157,99
South America Unspec.	32,96	30,28	28,16	367,68	40,51	25,47	68,24	435,62	67,08	72,32

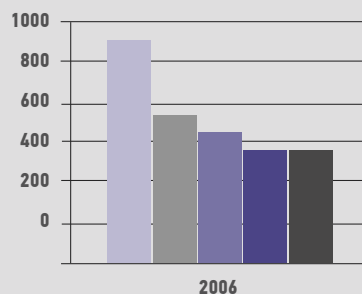
Fuente:

Información extraída del sitio Web OECD Stat, Organisation for Economic Co-operation and Development. 22 de julio de 2008. Información disponible en http://www.oecd.org/stat-portal/0,3352,en_2825_293564_1_1_1_1,00.html.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

Los que más recibieron en 2006 de América Latina



Colombia Bolivia Guatemala
Nicaragua Honduras

Fuente:

Elaboración del autor en base a datos obtenidos del sitio Web OECD Stat, Organisation for Economic Co-operation and Development. 22 de julio de 2008. Información disponible en: http://www.oecd.org/stat-portal/0,3352,en_2825_293564_1_1_1_1_1,00.html

Más allá del contexto argentino, existen diversos factores que impactaron en la forma en que la Cooperación Internacional venía desarrollándose. Uno de ellos tiene que ver con la falta de *accountability* por parte de los donatarios o receptores de las donaciones, factor clave que ha incidido negativamente en los montos y flujos de cooperación internacional. Esto se debe a que en la medida en que los donantes no reciben o perciben una correspondiente rendición de cuentas que plasme cómo se

han invertido los fondos, van teniendo más obstáculos para realizar sus actividades de filantropía. Otro elemento, que se desprende del primero, tiene que ver con los abusos realizados por los receptores o donatarios de la Cooperación Internacional. Además, se suman otros aspectos que complejizan aún más el proceso, tales como la falta de comunicación entre receptores y donantes, la ausencia de coordina-

ción de políticas y modalidades de trabajo entre donantes, y los problemas de gestión que existen tanto en los donantes como en los donatarios. Así, la falta de responsabilidad en la utilización de los fondos, los incumplimientos y el redireccionamiento de las actividades sin previo aviso y la falta de una relación estable entre receptores y donantes han ido endureciendo los mecanismos de ayuda internacional.

Tabla: los diez principales proveedores de Ayuda Oficial para el Desarrollo para América Latina y el Caribe

Coperante	AOD para la alc	AOD total	Porcentaje de la AOD destinado hacia ALC	Contribución a la AOD para ALC
	(millones us\$)	(millones us\$)	(1)	(2)
Estados Unidos	1769	14 362	12.3%	32.4%
Comisión Europea	457	5 274	8.7%	8.4%
Japón	440	6 013	7.3%	8.1%
España	416	926	44.9%	7.6%
Alemania	391	3 354	11.7%	7.2%
Asociación para el desarrollo Internacional (Banco Mundial)	271	4 630	5.9%	5.0%
Banco Interamericano de Desarrollo (fondo especial)	258	258	100.0%	4.7%
Francia	175	4285	4.1%	3.2%
Países Bajos	158	2396	6.6%	2.9%
Canadá	152	1161	13.1%	2.8%

(1) AOD del país cooperante destinada para América Latina como porcentaje de su AOD total.

(2) AOD del país cooperante para América Latina como porcentaje del total de AOD por la región.

Fuente:

Negrón, F. y otros. "Mito y Realidad de la Ayuda Externa: América Latina al 2006". Grupo de Trabajo de Cooperación Internacional. Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP). Diciembre 2005. Información disponible en http://webserver.rcp.net.pe/convenios/cti/documentos/roa_2006/pdf/contenido.pdf

Países receptores de Ayuda Oficial para el Desarrollo en América Latina

UBICACION	PAIS	AOD 1994
1	Haití	680
2	Nicaragua	570
3	Bolivia	534
4	México	372
5	Perú	322
6	El Salvador	311
7	Honduras	280
8	Brasil	220
9	Guatemala	210
10	Ecuador	198
	Resto de los países	1866
Total		5563

UBICACION	PAIS	AOD 2003
1	Bolivia	828
2	Colombia	765
3	Nicaragua	715
4	Perú	459
5	Honduras	343
6	Brasil	253
7	Guatemala	220
8	Haití	183
9	El Salvador	171
10	Ecuador	157
	Resto de los países	1365
Total		5563

Fuente:
Negrón, F. y otros. "Mito y Realidad de la Ayuda Externa: América Latina al 2006". Grupo de Trabajo de Cooperación Internacional. Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP). Diciembre 2005. Información disponible en http://webserver.rcp.net.pe/convenios/cti/documentos/roa_2006/pdf/contenido.pdf

► III/ ¿Qué entiende la RACI por Cooperación Internacional?

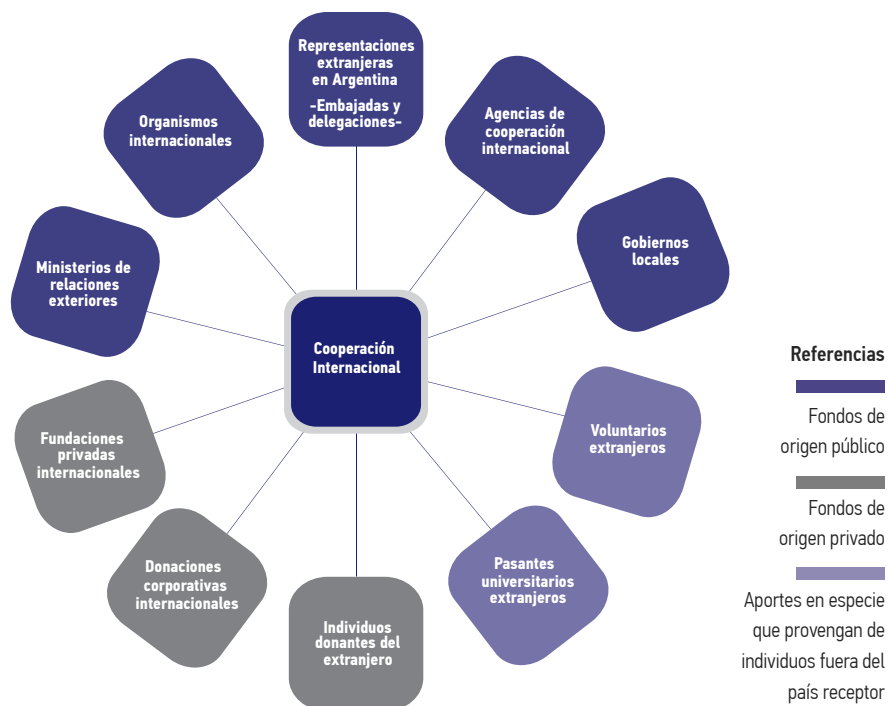
La Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) entiende la Cooperación Internacional en un sentido amplio y no estricto. Se trata de un proceso que contempla la inversión pública y privada para la resolución de problemáticas de interés social, a través de la provisión de recursos humanos y/o financieros y de la transferencia de capacidad técnica, administrativa y tecnológica para la concreción de proyectos que promuevan el desarrollo humano, económico, social, cultural y político de un país.

Asimismo, la RACI entiende que las fuentes de la Cooperación Internacional pueden ser fondos públicos internacionales o fondos privados internacionales. El primer grupo se canaliza a través de organismos multilaterales -mediante los aportes que hacen los países miembro-, Ministerios de Relaciones Exteriores, agencias de cooperación internacional, representaciones extranjeras -embajadas o delegaciones radicadas en el país receptor- y gobiernos locales. El segundo grupo está compuesto por fundaciones privadas internacionales, donaciones corporativas internacionales y donaciones de individuos que provengan del exterior al

país receptor. A su vez, también son tenidos en cuenta aquellos aportes en especie por parte de pasantes universitarios extranje-

ros y voluntarios extranjeros. En el capítulo IV, se hará mención a cada uno de ellos, analizando los casos en particular.

Actores que componen la Cooperación Internacional desde la perspectiva de la RACI:



➤ IV/ Conceptualizando los diferentes tipos de Cooperación Internacional

Este capítulo ha sido desarrollado en colaboración con Federico Ricciardi, Director Ejecutivo de la Fundación Desarrollar Argentina.

Existen diferentes formas de aproximarnos al funcionamiento de la Cooperación Internacional. El análisis comienza a partir de la clasificación de los diversos tipos de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

El primero comprende a la Cooperación Financiera; el segundo a la Cooperación Técnica, Científica y Administrativa; el tercero a la Ayuda Humanitaria y de Emergencia; el cuarto a la Reorganización de la Deuda; el quinto a la Cooperación Descentralizada; el sexto a la Cooperación Sur-Sur; el séptimo a la Cooperación Triangular, el octavo a las Pasantías y Voluntariado; y el último a los Auspicios Académicos: Becas y *Fellowships*,

Cabe aclarar que esta categorización es sólo una forma de aproximarse al análisis de la Cooperación Internacional. Más adelante, se realizará un análisis de la procedencia de los fondos, las formas de canalización de la cooperación y los flujos y sentidos de la Cooperación Internacional.

A modo de ordenamiento, figuran aquí las nueve categorías recién descriptas:

- 1) COOPERACION FINANCIERA
- 2) COOPERACION TECNICA, CIENTIFICA Y ADMINISTRATIVA
- 3) AYUDA HUMANITARIA Y DE EMERGENCIA
- 4) REORGANIZACION DE LA DEUDA
- 5) COOPERACION DESCENTRALIZADA
- 6) COOPERACION SUR-SUR
- 7) COOPERACION TRIANGULAR
- 8) AUSPICIOS ACADEMICOS: BECAS Y FELLOWSHIPS
- 9) PASANTIAS Y VOLUNTARIADO

1. COOPERACION FINANCIERA

“La cooperación financiera refiere a toda transferencia concedida para la financiación de actividades orientadas al desarrollo del país receptor, que se canaliza bajo la forma recursos financieros transferidos desde los países donantes o beneficiarios.”¹²

La Cooperación Financiera está completamente circunscripta a la asignación de recursos de cooperación económica, es decir, a la provisión de dinero para actividades específicas predeterminadas.

Este tipo de cooperación puede expresarse bajo tres modalidades:

- Las subvenciones y créditos a través de los proyectos y los programas.

¹² Información extraída del sitio Web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): www.oecd.org.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

- Las ayudas en mercancías para el desarrollo del país, que éste no puede importar por carecer de recursos.
- La financiación para realizar reformas estructurales.

La cooperación financiera apunta a proveer de fondos a un gobierno en vías de desarrollo para generar políticas públicas – por ejemplo, de infraestructura- que no podrían realizarse con fondos propios, sean éstos públicos o privados. Generalmente, las tasas o intereses que se le cobran al país receptor son muy bajas y los planes de pago son a largo plazo y flexibles, justamente para contribuir con el desarrollo del país receptor. También a través de estos mecanismos se les permite a algunos países importar productos o mercancías que no puedan producir en el país que solicita esta ayuda con menores o casi nulas tasas aduaneras.

1.1 Canales de la Cooperación Financiera

La cooperación financiera puede canalizarse a través de tres canales ¹³:

Fondos reembolsables: comprende el financiamiento en efectivo, bajo condiciones de interés y de tiempo favorables, para el desarrollo de actividades económicas de

una fuente en un país en vías de desarrollo.

Fondos no reembolsables: es la cooperación ofrecida por algunas fuentes mediante la asignación de recursos en efectivo, con el objeto de apoyar proyectos o actividades de desarrollo. Los fondos no reembolsables implican que no se contrae deuda al aceptarlos.

Créditos blandos: son créditos otorgados por Estados, organizaciones o instituciones internacionales que poseen una baja o nula tasa de retorno. Buscan incentivar el desarrollo de las microfinanzas.

Todos los casos de cooperación que se detallaron anteriormente y que involucran el aporte de fondos o cooperación financiera, pueden ser del tipo reembolsable o no reembolsable. Dependiendo el origen de los fondos, se la podrá considerar como cooperación de fondos públicos (bilateral o multilateral), cooperación de fondos privados o cooperación de fondos mixtos. Como su nombre lo indica, la primera clasificación corresponde a fondos que deberán ser reintegrados -ya sea en efectivo o en especie-, mientras que la segunda clasificación -si bien requerirá una contraprestación- no involucra la devolución de los fondos solicitados.

Como se deduce de esta tipificación, la cooperación financiera se realiza de go-



bierno a gobierno, desde un organismo multilateral internacional a un gobierno, o desde un agente gubernamental a una organización de la sociedad civil.

Aquí se ejemplifica este modelo, a través de la descripción de la línea de cooperación del Banco Mundial para préstamos y créditos a gobiernos.

¹³ Tipificación correspondiente al Ministerio de Comercio de Colombia: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/VerImp.asp?ID=5417&IDCompany=1>.

El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF) ofrecen dos tipos básicos de préstamos y créditos: préstamos para proyectos de inversión y préstamos para políticas de desarrollo. Los primeros están destinados a países que necesitan adquirir bienes, realizar obras y contratar servicios para complementar proyectos de desarrollo económico y social en diversos sectores. Los segundos -antes llamados *préstamos con fines de ajuste*- ofrecen financiamiento de rápido desembolso para apoyar reformas normativas e institucionales en los países.

El banco evalúa cada propuesta presentada por un prestatario para asegurarse de que el proyecto sea viable desde los puntos de vista económico, financiero, social y ambiental.

Durante la etapa de negociación del préstamo, el banco y el prestatario acuerdan los objetivos de desarrollo, los productos, los indicadores de desempeño y el plan de ejecución,

así como el calendario de desembolsos del préstamo. Mientras que el banco, por su parte, supervisa el uso que se le da a cada préstamo y evalúa sus resultados, el prestatario ejecuta el proyecto o programa de conformidad con las condiciones acordadas. Dado que alrededor del 30% del personal trabaja en alguna de las más de 100 oficinas del banco en todo el mundo, tres cuartas partes de los préstamos pendientes de reembolso son administrados por directores a cargo de operaciones en los países destacados fuera de la sede del Banco Mundial en la ciudad de Washington D.C.¹⁴

1.2 ¿Qué es un Grant?

“Los Grants no son beneficios o titulaciones. Es una donación que consiste en la ayuda financiera a un receptor para que lleve a cabo tareas de bien público o actividades autorizadas por la ley. No es asistencia directa ni tampoco préstamos a individuos.”¹⁵

A través de los *grants*, los donantes realizan los aportes financieros no reembolsables para que las organizaciones de la sociedad civil puedan llevar a cabo proyectos de desarrollo. Cada donante posee sus propios criterios para implementar este tipo de donaciones, que son los denominados *guidelines* o lineamientos de apoyo del donante. Generalmente, se los utiliza para establecer las temáticas a las cuales se prestará el apoyo, las sumas con las que colaborará el donante; el tipo y las características de la institución que recibirá los fondos, así como también para la confección de un formulario requerido para la presentación de los proyectos.

A modo de ejemplo, figuran aquí los *Grants* de Tinker Foundation:

Presentación a *Grants* institucionales de Tinker Foundation

Las aplicaciones para los programas de *grants* institucionales son consideradas bianualmente -a mediados de junio y diciembre- por parte del Board de Directores. La fecha límite definitiva para recibir propuestas durante el verano es el 1 de marzo; en invierno,

¹⁴ Información extraída del sitio Web del Banco Mundial: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/QUIENESSOMOS/0,,contentMDK:20191733~menuPK:2450103~pagePK:64057863~piPK:242674~theSitePK:263702,00.html>.

¹⁵ Traducción y elaboración del autor a partir de la información extraída de Grants.gov. Disponible en <http://www.grants.gov/aboutgrants/grants.jsp>.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

es el 15 de septiembre. Se sugiere a todos aquellos que buscan el apoyo de la Fundación que presenten sus propuestas con antelación a las mencionadas fechas. En ocasiones, incluso puede ser necesario realizar consultas previas a la aceptación de la propuesta para que sea considerada y recomendada por el Board de Directores.

Las propuestas completas deben ser presentadas en inglés ya que de otra forma no serán consideradas.

Instrucciones de aplicación:

Las propuestas deben ser enviadas al Presidente de la Fundación, el Sr. Renate Rennie. Se entregarán dos copias de la propuesta completa, sin adjuntos y en inglés. Todas las instituciones, incluso aquellas que ya han sido financiadas por Tinker Foundation, deben entregar los datos abajo enumerados. Las propuestas que estén incompletas podrán tener una demora sustancial en el proceso de revisión de la Fundación.

Checklist de la propuesta

1. Carátula de la propuesta.
2. Resumen de una página que describa brevemente los objetivos del proyecto, la audiencia objetivo sería bueno aclarar qué es “audiencia objetivo” o

los beneficiarios, la metodología propuesta y el plan de disseminación de los resultados (adjuntar el sumario a la carátula de la propuesta).

3. La propuesta completa, con detalles teóricos y prácticos, y la relevancia política de los objetivos del proyecto (incluir el alcance del campo de las actividades).

4. Un plan de trabajo que describa las actividades que se llevarán a cabo y que indique cualquier factor que podría demorar el plan, modificando los plazos requeridos para completar el proyecto o alterar alguna de las categorías presupuestarias.

5. Los resultados esperados del proyecto.

6. Un plan específico de la disseminación de los resultados (identificando la audiencia objetivo y los medios por los cuales se la alcanzará)

7. Descripción del plan para evaluar los impactos a corto y largo plazo de los resultados obtenidos a partir de la concreción del proyecto.

8. El nombre y la dirección de tres individuos que estén familiarizados con el campo o tema propuesto pero que no estén involucrados en el proyecto.

9. Presupuesto del costo total del proyecto detallado en categorías.

10. Presupuesto detallado de los gastos para los cuales se busca el apoyo de Tinker Foundation (como regla general, la Fundación no aporta fondos para el *overhead* o los costos indirectos de la organización. En casos excepcionales, cuando se considere absolutamente necesario, un máximo de 10% del costo directo del proyecto puede ser incluido como *overhead* del presupuesto).

11. Una copia de la carta del Internal Revenue Service que testifique que la organización está exenta de impuestos (para el caso de organizaciones en los Estados Unidos únicamente).

12. Una copia del último Formulario 990 de Organización Federal o Estatal (para el caso de organizaciones en los Estados Unidos únicamente).

13. Una copia del último reporte financiero de la organización.

14. Currículum Vitae y calificaciones del Director del proyecto y el personal que lo llevará a cabo.

15. Una lista completa del staff de la organización y su Board de Directores.

16. Una breve reseña histórica de la institución que aplica.

17. Si hay alguna consulta sobre estos procedimientos de aplicación, no dude en contactar a la Fundación.¹⁶

¹⁶ Traducción del autor a partir de los datos obtenidos de Tinker Foundation. Disponible en <http://foundationcenter.org/grantmaker/tinker/institu.html>.

1.3 ¿Qué es un Microcrédito?

Otro tipo de cooperación financiera es la que se desarrolla a través de microcréditos:

“Los Microcréditos son programas que realizan pequeños préstamos y otros servicios financieros como el resguardo de ganancias, a personas en condición de pobreza para que puedan llevar a emprendimientos que les generen ingresos, permitiéndoles mantener un cuidado de su persona y de sus familias.”¹⁷

Los microcréditos son programas utilizados por algunos donantes; donaciones que realizan a una organización o institución (por lo general, gubernamental) para que administre y otorgue los créditos a emprendedores que viven en condiciones de pobreza y que no tienen acceso al crédito bancario que les permita desarrollar sus ideas de auto-gestión. De esta manera, se busca fomentar no sólo una cultura del trabajo sino también la inserción de las personas en un sistema bancario con características similares al que deberán afrontar una vez finalizado el microcrédito.

El que se describe más abajo es el mo-



delo de los microcréditos otorgados por la Fundación para el Desarrollo Regional:

**Fundación para el Desarrollo Regional - Programa de Microcréditos
Octubre 2007**

Nuevas líneas de financiamiento

1. A partir del 12 de octubre de 2007, se encuentran disponibles tres

nuevas líneas de financiamiento: una destinada al sector comercial, otra para jóvenes profesionales, y una tercera para empresas incubadas

Para actividades comerciales

- Destino del crédito: compra de capital de trabajo (ej: mercadería para eventos puntuales), maquinarias y/o equipos para el mejora-

¹⁷ Traducción del autor en base a información extraída de The Microcredit Summit. Disponible en <http://www.microcreditsummit.org/Aboutmicrocredit.htm>.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

miento tecnológico del emprendimiento; mobiliario y/o refacciones en el local comercial

- Monto máximo: \$6.000
 - Plazo de devolución: hasta 12 (doce) meses
 - Tasa de interés: 11% anual (1)
- Requisitos:
- Dos años de habilitación municipal
 - Facturación anual inferior a \$144.000
 - Inscripción en AFIP/DGR

Para jóvenes profesionales

- Destino del crédito: adquisición de equipamiento tecnológico, mobiliario y/o refacciones edilicias
 - Monto máximo: \$5.000
 - Plazo devolución: hasta 18 (dieciocho) meses
 - Tasa de interés: 11% anual (Ref. 1)
- Requisitos:
- Habilitación municipal
 - Edad: hasta 40 años
 - Inscripción en AFIP/DGR

Para empresas incubadas

- Destino del crédito: desarrollo

de prototipos y gastos de puesta en marcha de la empresa

- Monto máximo: \$5.000
- Plazo devolución: período de gracia hasta 12 (doce) meses. Pago capital hasta 24 (veinticuatro) meses
- Tasa de interés: 11% anual
- Requisitos: informe del directorio de la incubadora

(Ref. 1) Según las bonificaciones estipuladas para cada programa¹⁸

2. COOPERACION TECNICA, CIENTIFICA Y ADMINISTRATIVA

*“Consiste en la transferencia y aplicación de la experiencia y el conocimiento a la búsqueda de soluciones adaptadas a los países menos desarrollados, a través de la ejecución conjunta de medidas, estrategias y proyectos.”*¹⁹

La **Cooperación Técnica, Científica y Administrativa** apunta a compartir el conocimiento acumulado y desarrollado de un país con otro, o con una organización

de la sociedad civil extranjera. Por lo general, este tipo de colaboración se da a través de Programas de Cooperación Técnica en donde expertos viajan al país que solicita la ayuda para realizar trabajo de campo, asesoramiento, seminarios o conferencias. La duración de estos programas varía según el gobierno que impulse la cooperación pero es habitual que no supere los 12 meses. También existen servicios de consultoría y de capacitación realizados por algunos donantes.

Si bien este tipo de cooperación fue originalmente impulsada por gobiernos, hoy también se ubica entre organizaciones de la sociedad civil que colaboran unas con otras, compartiendo sus experiencias y buenas prácticas.

Un ejemplo concreto de este tipo de cooperación es la **Cooperación Técnica Alemana – GTZ, a través de su Programa “Centro de Migración Internacional y Desarrollo (CIM)”**.²⁰

El “*Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM)*” es una agencia de colocación de la cooperación alemana para el desa-

¹⁸ Información extraída de la Fundación para el Desarrollo Regional (FDR). Disponible en <http://www.fundacionregional.com.ar/>.

¹⁹ Datos obtenidos del sitio Web de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ): www.gtz.org.ar.

²⁰ Información extraída del sitio Web de la Embajada de la República Federal de Alemania en Argentina: <http://www.embajada-alemana.org.ar/culturas/becas3.htm>.

rollo, que ubica personal técnico y directivo en Asia, África y América Latina, así como en Europa Oriental y Sur Oriental. Para ello, recluta expertos de los países de la Unión Europea y jóvenes profesionales provenientes de los países contraparte que recibieron su formación en Alemania y que desean retornar a sus países de origen. Las contrapartes son empleadores competentes del servicio público, del sector privado y de la sociedad civil.

El personal técnico y directivo reclutado con apoyo del CIM queda integrado a las instituciones locales por medio de un contrato de trabajo local y luego de haber acordado conjuntamente los objetivos. En múltiples redes y asociaciones a nivel mundial, los expertos trabajan en pos de los objetivos de la política de desarrollo del gobierno federal alemán, que consiste en alcanzar un desarrollo sostenible y orientado a resultados por medio de la Cooperación Internacional. En la Argentina, las áreas prioritarias que se promueven son el sector de energías renovables, la eficiencia energética y la protección del medio ambiente.

Los empleadores estatales y privados pueden presentar las solicitudes de expertos experimentados y de jóvenes profesionales a la Embajada de la República Federal de Alemania, a la agencia de la GTZ, o bien directamente a CIM Francfort.

3. AYUDA HUMANITARIA Y DE EMERGENCIA

“Conjunto diverso de acciones de ayuda a las víctimas de desastres (de-

sencadenados por catástrofes naturales o por conflictos armados), orientadas a aliviar su sufrimiento, garantizar su subsistencia, proteger sus derechos fundamentales y defender su dignidad.”²¹

La **Ayuda Humanitaria y de Emergencia** es la que se requiere con mayor inmediatez una vez originado un conflicto o una catástrofe ya sea de índole social, política, económica o producto de las fuerzas de la naturaleza. El objetivo es reestablecer las condiciones de vida en las poblacio-



²¹ Información extraída del sitio Web del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR): www.acnur.org.

nes, y una vez logrado esto, retirarse o cambiar el tipo de ayuda según las necesidades específicas de la nación o Estado damnificado. La ayuda humanitaria y de emergencia apunta, entonces, a aliviar necesidades primarias como el hambre, la falta de condiciones básicas de salud y la reconstrucción de infraestructuras que hayan sido dañadas por guerras, conflictos bélicos o catástrofes naturales, esto es, en aquellos sitios donde hayan ocurrido crisis humanitarias. En este sentido es que se requieren planes de intervención directa e inmediata que apunten a sanear problemas causados por catástrofes naturales o conflictos armados. Si bien este tipo de ayuda incluye apoyo financiero, donaciones en especie, equipamientos técnicos y profesionales, lo que la distingue es la urgencia de las necesidades, que como se ha descripto más arriba, requieren una solución inmediata por tratarse de necesidades básicas. Este tipo de cooperación puede surgir desde un Estado, organismo multilateral u organización no gubernamental, y está dirigida a colaborar con una población determinada, comprendida en un área geográfica delimitada. Allí dentro es donde podrán desarrollarse las actividades de ayuda humanitaria.

Uno de los ejemplos es el trabajo que realiza el **Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD en la prevención y recuperación de crisis:**

Muchos países son cada vez más vulnerables a los conflictos violentos o a los desastres naturales que pueden borrar decenios de desarrollo y arraigar aún más la pobreza y la desigualdad. A través de su red mundial, el PNUD busca y comparte enfoques innovadores para la prevención de crisis, la alerta temprana y la resolución de conflictos. Además, está presente en casi todos los países en desarrollo, de modo que cuando ocurre una crisis, colabora para coordinar la asistencia internacional y cerrar la brecha entre la ayuda de emergencia y el desarrollo a largo plazo.

Esto se debe a que las crisis afectan a los países más pobres del mundo, que se encuentran en un círculo vicioso de violencia y pobreza creciente.

Además, el aumento de catástrofes naturales genera consecuencias desproporcionadas en los países pobres que, por lo general, no cuentan con los recursos indicados para mantener acciones de prevención y atenuación.

Los problemas del desarrollo, que se relacionan con las crisis y los conflictos, cubren varios sectores que incluyen los ingresos y los medios de vida, la gobernabilidad, la cohesión social y la degradación

del medio ambiente. Esos elementos de crisis y conflicto demuestran que la asistencia humanitaria no puede sustituir a los esfuerzos a largo plazo de la construcción de la paz, y que la prevención cuesta menos -en términos humanos y financieros- que las actividades paliativas.

Las competencias del PNUD están bien establecidas en lo que respecta a la construcción, la consolidación y la salvaguarda de la paz. De Mozambique a Malí y de Guatemala a Albania, el PNUD ha tenido un papel decisivo para ayudar a los países a entrar en una etapa orientada hacia el desarrollo, restableciendo el respeto a la ley y la buena gobernabilidad, desmovilizando a los soldados, reduciendo la cantidad de armas de pequeño calibre, apoyando la lucha contra las minas y ofreciendo medios de subsistencia alternativos para las poblaciones afectadas por la guerra. Las actividades del PNUD, organizadas para responder a las catástrofes naturales, se han manifestado más recientemente en Gujarat (India).

Finalmente, a través de las responsabilidades de los coordinadores residentes y de los coordinadores humanitarios, el PNUD brinda su apoyo para consolidar

una respuesta fuerte y coordinada del sistema de las Naciones Unidas en las situaciones de crisis después de los conflictos.²²

4. REORGANIZACION DE LA DEUDA

“La reorganización de la deuda se define como los acuerdos en los que participan tanto los acreedores como los deudores (y a veces terceros), que modifican las condiciones establecidas para el servicio de una deuda existente.”²³

La **Reorganización de la Deuda** es un mecanismo de cooperación que se da tanto entre actores públicos como entre actores privados. Tiene por objetivo flexibilizar la relación entre un acreedor y un deudor, de modo tal que se garantice el pago y que el deudor no se vea forzado a contraer una nueva obligación para poder alcanzar el desarrollo deseado. Existen cuatro mecanismos para la reorganización: la condonación, que implica la anulación voluntaria total o parcial de la deuda por parte del acreedor; la reprogramación o refinanciamiento, que su-

pone la extensión del plazo de pago de la deuda o el reemplazo del contrato por otro, generalmente con un lapso mayor para el pago; la asunción, en la cual una tercera parte compra la deuda y realiza los pagos al acreedor a cambio de prestaciones del deudor, como por ejemplo, que empresas privadas del país acreedor adquieran la deuda a cambio de prestaciones del país deudor que garanticen sus inversiones en el mismo. Finalmente, aparece el mecanismo de cambio o canje de deuda.

4.1 Canje de Deuda

A continuación se detalla el cambio o canje de deuda que:

“Se refiere a la condonación de una parte de la deuda por la fuente, a cambio de que el país receptor ejecute proyectos de desarrollo.”²⁴

El **canje de deuda** es una de las más innovadoras formas de cooperación y presenta particularidades regionales. Para implementar procesos o acciones tendientes al desarrollo de sus naciones, muchos países en vías de desarrollo

contrajeron préstamos de dinero ante organismos multilaterales o gobiernos extranjeros. La suma de las obligaciones del gobierno que solicita el financiamiento frente a aquellos que le otorgan el dinero es lo que se denomina *deuda externa*. En algunos casos, la devolución de los intereses por el capital solicitado resulta muy dificultoso para algunos Estados debido a cuestiones de coyuntura y políticas internas, crisis económicas o de gobernabilidad. Así, en algunos ejemplos puntuales, gobiernos deudores plantean a sus acreedores -sean éstos gobiernos u organismos multilaterales- la posibilidad de devolver una parte de su deuda a cambio de contraprestaciones que el estado deudor deberá implementar. Generalmente, el objetivo de este tipo de cooperación apunta a que el capital que debe pagarse sea reinvertido en algún bien público que redunde en el mejoramiento de la calidad de vida de la población endeudada. De este modo, en lugar de devolver el dinero a los acreedores, el gobierno reinvierte los fondos en políticas públicas de educación, salud o vivienda, colaborando con el desarrollo sustentable de la nación afectada.

²² Elaboración del autor según información extraída del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): <http://www.undp.org/spanish/temas/crisis.shtml>.

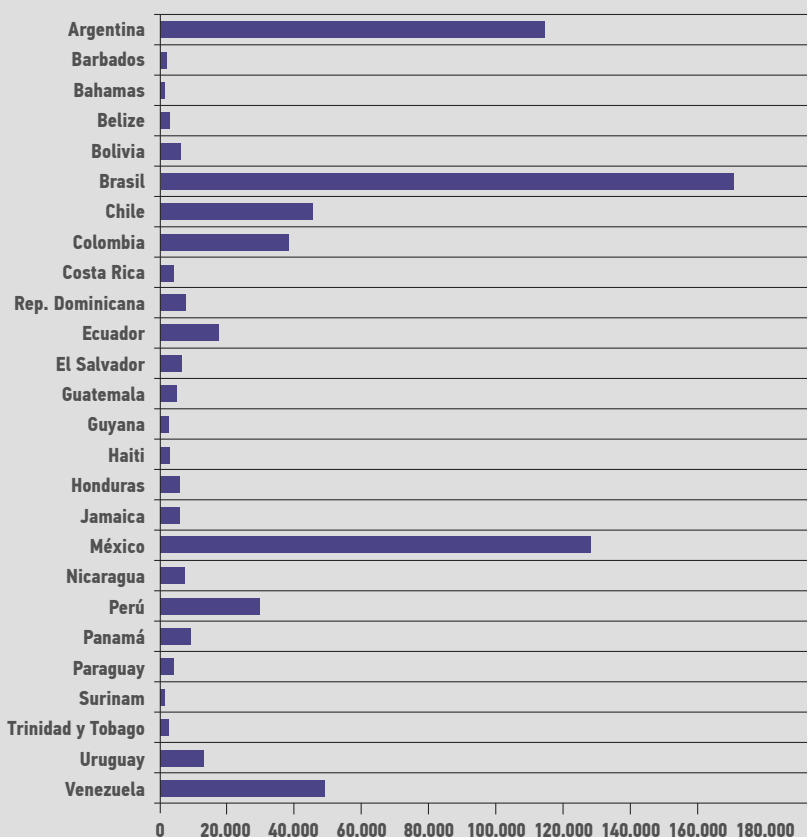
²⁴ “Guía de la Deuda Externa”. Fondo Monetario Internacional. 25 de junio de 2003. Disponible en <http://www.imf.org/external/pubs/ft/eds/esl/Guide/indexs.htm>.

²⁵ Información extraída del sitio Web del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN): www.iadb.org/mif/.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

Las deudas externas de los países de América Latina por país (en millones de dólares)



Fuente: sitio Web del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN): www.iadb.org/mif/.

A continuación, un ejemplo de este tipo de cooperación en el que se describirá el proceso de **Canje de Deuda por Educación que está llevando la Argentina con España**²⁵.

En la Argentina se desarrolla desde 2005 un proceso de canje de deuda por educación, en el cual se le pide a los acreedores de la Argentina que reduzcan en un pequeño porcentaje la deuda del país, de tal manera que dicho porcentaje pueda ser utilizado en el incremento del presupuesto nacional para educación.

Este canje, llamado *swap*, ya había sido adoptado por distintos países de América Latina en áreas como medio ambiente y educación alimentaria, pero no había hasta aquí antecedentes en educación, excepto un acuerdo entre Indonesia y Alemania.

La Argentina implementa el canje con el propósito de contribuir a la recuperación económica y educativa del país mediante la aplicación de recursos financieros al Programa de Conversión de Deuda por Educación -CDxE-, promovido por los gobiernos de España y de Argentina. Este se instrumenta a través de un mecanismo de condonación de deuda argentina en proyectos educativos de re-

²⁵ Ministerio de Economía. Propuesta Argentina a España. "Programa de Conversión de Deuda por Educación. CDxE". Disponible en <http://www.fundses.org.ar/deuxedu/biblioteca.htm>.

tención y de reinserción por un período de cuatro años (2005-2008).

La iniciativa nace del informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) - Comisión Económica para América Latina (CEPAL): “Invertir mejor para invertir más. Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe”, del año 2005.

Períodos y montos afectados		
AÑO	PESOS (\$)	EUROS (€)
2005	21.000.000	5.250.000
2006	73.000.000	18.250.000
2007	73.000.000	18.250.000
2008	73.000.000	18.250.000
Total	240.000.000	60.000.000

Fuente: Ministerio de Economía. Propuesta Argentina a España. “Programa de Conversión de Deuda por Educación. CDxE”. Disponible en <http://www.fundses.org.ar/deuxedu/biblioteca.htm>.

5. COOPERACION DESCENTRALIZADA

“En un sentido estricto, consiste en la cooperación realizada por las administraciones subestatales (gobiernos autónomos, diputaciones, ayuntamientos). En un sentido amplio, se trata de un nuevo enfoque de la cooperación caracterizado por la descentralización de iniciativas y de la relación con el Sur, por la incorporación de una amplia gama de nuevos actores de la sociedad civil y por una mayor participación de los actores de los países del Tercer Mundo en su propio desarrollo.”²⁶

Como fue señalado anteriormente, otro caso de cooperación pública que forma parte de la Ayuda Oficial al Desarrollo de tipo bilateral es la **Cooperación Descentralizada**. Responde a este nombre por ser canalizada desde agencias públicas regionales o locales -ya sean ejecutivas o legislativas- hacia otros actores locales o regionales. Sin embargo, varias definiciones incluyen dentro de los agentes cooperantes a organizaciones de la sociedad civil, lo cual implica que este tipo de cooperación no esté incluida estrictamente en la categoría de *cooperación pública*.

Si bien la cooperación descentralizada se define de maneras diferentes, en este Ma-

nual se entiende como el conjunto de acciones que realizan o promueven tanto los poderes públicos locales como las organizaciones de la sociedad civil entre países. Esta modalidad de cooperación se basa en el reconocimiento a la capacidad y autonomía de los actores locales para acordar e implementar proyectos de desarrollo.

Uno de los mayores desafíos que presenta es la búsqueda de socios, y una vez encontrados éstos, la elaboración de una propuesta conjunta, con una visión y objetivos compartidos. Algunos donantes financiadores están comenzando a incluir un sistema de búsqueda de socios en la propia convocatoria.



²⁶ Información extraída del sitio Web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): www.oecd.org

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

La cooperación descentralizada es la más novedosa hasta el momento. En la Argentina, es cada vez más habitual observar este tipo de intercambios provenientes de ayuntamientos españoles o de regiones italianas.

Los siguientes son algunos ejemplos de gobiernos locales que realizan o han realizado cooperación descentralizada:

Gobiernos locales

Estado de Baviera (Alemania)

Estado de Baja Sajonia (Alemania)

Xunta de Galicia (España)

Xunta de Andalucía (España)

Región de Abruzzo (Italia)

Región Autónoma Friuli Venezia

Giulia (Italia)

Ayuntamiento de Portugalete

(Portugal)

Región des Pays de la Loire (Francia)

Como se ha descrito anteriormente, desde su génesis, la Cooperación Internacional para el Desarrollo fue concebida con el objeto de ayudar a los países en vías de desarrollo desde aquellos países que se encontraban en situación comparativamente más favorable. Sin embargo, a partir del comienzo, han ido surgiendo nuevas formas de cooperación y vínculos entre las naciones que han ido complejizando y especializando la Cooperación Internacional para poder satisfacer las demandas de los países. Esto se debe a que en la medida en que los Estados alcanzan ciertos estándares de desarrollo, dejan de ser elegibles o de calificar para ser receptores de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). De esta manera, la cooperación Sur-Sur aparece como una subcategoría de cooperación bilateral, es decir que se da entre dos gobiernos, pero el receptor de la cooperación no se encuentra en una situación de desventaja tan pronunciada respecto del emisor de la ayuda.

Lo que permite esta relativa “nueva” forma de cooperación entre gobiernos es, continuar vinculando a dos países, aún cuando el receptor de la ayuda ha ido progresando y desarrollándose. En este sentido, esta forma de cooperación es un instrumento que busca fortalecer

la colaboración en aquellos países cuya situación no es contemplada por los Objetivos de Desarrollo de Milenio y que, sin embargo, tampoco pueden ser considerados como *desarrollados*.

A modo de resumen, los objetivos que busca la Cooperación Sur-Sur²⁸ son los siguientes:

- Aplicar tecnologías que han resultado exitosas en un país, a sus vecinos
- Optimizar los recursos tanto humanos como económicos
- Compartir conocimiento valioso



6. COOPERACION SUR-SUR

La **Cooperación Sur-Sur** es “la cooperación que otorgan los países en vías de desarrollo o medianamente desarrollados a otros países que se encuentran en el proceso similar de desarrollo”.²⁷

²⁷ Datos obtenidos del sitio Web de la Agencia de Cooperación de Japón (JICA): <http://www.jica.go.jp/mexico/csursur.htm>.

²⁸ Información extraída del sitio Web de la Agencia de Cooperación de Japón (JICA): <http://www.jicadn.org/coop%20sur.htm>.

Este tipo de vinculación internacional es más común entre países del Cono Sur, específicamente entre aquellos de América Latina que presentan tasas diferenciales de desarrollo como Brasil, México, Argentina y Chile respecto de otros países del Hemisferio Sur tales como África o la región andina de América del Sur. La cooperación Sur-Sur cobra aún más ventaja en esta región dados los puntos en común que comparten los países que la integran, incluyendo el idioma, la historia, las condiciones socioculturales y, sobre todo, las innovaciones que algunos países de América Latina han realizado en materia de avances tecnológicos, en el ámbito del conocimiento y en el desarrollo de áreas de servicios. Se trata de países que, además, enfrentan los mismos desafíos y que se encuentran con problemas similares para sortear, y pueden compartir entonces las experiencias de cómo han resuelto o están tratando de abordar estos conflictos dentro de sus fronteras.

Este patrimonio tangible o intangible puede ser compartido para potenciar el desarrollo de países que, si bien no han alcanzado el nivel de desarrollo deseable,

pueden optimizar y capitalizar los esfuerzos individuales para alcanzar esa meta.

A continuación, se desarrollará el **Programa de Cooperación Sur-Sur de la Agencia de Cooperación de Japón (JICA)**.

El objetivo del Programa de Cooperación Sur-Sur es brindar asistencia técnica en forma conjunta a los países en desarrollo para lograr un crecimiento económico y social, combinando de modo eficaz los recursos humanos, tecnológicos y financieros de los países.

En 1992, la Argentina creó dentro de la Cancillería el Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-AR), convirtiéndose así en un país con un rol mixto en el campo de la cooperación: como receptor y como oferente. A través del FO-AR, el país brinda cooperación técnica a otros países mediante las modalidades de envío de expertos argentinos, la recepción de profesionales extranjeros para su capacitación y la realización de seminarios regionales.

Los objetivos del Fondo son contribuir en los procesos de crecimiento económico y social de los países en vías de desarrollo; fortalecer y consolidar las relaciones bilaterales con los países receptores, y promo-

ver el intercambio de conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos.

Como consecuencia de la decisión del gobierno del Japón de apoyar a las actividades de cooperación Sur-Sur, y teniendo en cuenta la experiencia adquirida por la Argentina como donante de cooperación técnica, el 10 de mayo de 2001 los gobiernos de ambos países firmaron en Tokio el acuerdo para asistencia conjunta denominado *The Partnership Programme for Joint Cooperation between Japan and Argentina - PPJA*, con el fin de brindar ayuda técnica en forma conjunta a los países de la región.

Proyectos en ejecución ²⁹

- Fortalecimiento de los laboratorios de microbiología y bromatología del Paraguay
- Desarrollo de la función de calibración y examen del material del envase del Paraguay
- Mejoramiento de la sanidad animal del Perú

Proyectos finalizados ³⁰

- Monitoreo de la pobreza a través del fortalecimiento de las encuestas socio-

²⁹ Información extraída del sitio Web de la Agencia de Cooperación de Japón (JICA): <http://www.jicadn.org/coop%20sur.htm>. Información actualizada al mes de agosto de 2008.

³⁰ Datos obtenidos del sitio Web de la Agencia de Cooperación de Japón (JICA): <http://www.jicadn.org/coop%20sur.htm>. Información actualizada al mes de agosto de 2008.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

económicas del Perú

- Mejoramiento de la sanidad animal del Paraguay

Envío de expertos argentinos

El programa se implementa en esta región a partir de 1996, cuando la Argentina envía el primer experto para terceros países a Bolivia.

El propósito es hacer más efectiva la cooperación técnica que ejecuta el gobierno del Japón, con el envío de profesionales argentinos capacitados a través de JICA a los países de la región para difundir y extender la tecnología transferida.

Sobre la base de las solicitudes de los países latinoamericanos, se selecciona el candidato de acuerdo al perfil requerido y JICA provee los fondos necesarios para su ejecución.

El Programa de Capacitación para Terceros Países (TCTP, por sus siglas en inglés) fue diseñado por JICA para que un país destacado en el desarrollo de una determinada área, pueda actuar como centro de capacitación para terceros países en vías de desarrollo, con la cooperación y asistencia del gobierno del Japón.

La meta es proveer la capacitación que

AREA	PAIS	TOTAL PAIS
Agricultura	Nicaragua	1
	Costa Rica	1
	Perú	1
	Guatemala	1
	Paraguay	3
Energía	Uruguay	2
	Paraguay	1
	Costa Rica	2
Piscicultura	Guatemala	1
	Bolivia	3
Sanidad Animal	Bolivia	6
	Guatemala	1
	Nicaragua	16
	Paraguay	29
	Perú	12
Transp. Ferroviario	Costa Rica	15
Medio Ambiente	Guatemala	2
Industria	Paraguay	17
	Venezuela	2
Estadística	Perú	6
Administración	Perú	6
	Paraguay	1
Total		129

más se adecue a las necesidades de los países participantes, brindando asistencia técnica y financiera al país en cuestión. Para ello, JICA otorga a la institución anfitriona los fondos necesarios para su implementación y, de acuerdo a la necesidad, el envío de expertos según el Programa de Envío de Expertos.

Cursos vigentes³¹

- Curso internacional sobre procesamiento de materiales industriales por plasma (CNEA)
- Curso internacional sobre caracterización y diagnóstico de enfermedades virales en plantas (IFFIVE)
- Seminario internacional sobre métodos de evaluación y monitoreo de los recursos pesqueros (INIDEP)
- Curso regional sobre estadísticas de población (INDEC)
- Curso regional para guardaparques (APN)
- Curso regional sobre evaluación y reducción de la contaminación en ambientes acuáticos (INA)

Cursos finalizados³²

- Curso internacional sobre diagnóstico e investigación de enfermedades en animales domésticos (UNLP)
- Curso de capacitación regional sobre

³¹ Información extraída del sitio Web de la Agencia de Cooperación de Japón (JICA): <http://www.jicadn.org/coop%20sur.htm>. Información actualizada al mes de agosto de 2008.

¿SABIA USTED QUE A TRAVES DE LA RESOLUCION 58/220 DEL 23 DE DICIEMBRE DE 2003, LA ASAMBLEA GENERAL DECIDIO DECLARAR AL 19 DE DICIEMBRE COMO EL DIA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA COOPERACION SUR-SUR? LA RESOLUCION SE ENCUENTRA DISPONIBLE EN WWW.UN.ORG.

electrificación ferroviaria en América Latina (CENACAF)

- Seminario internacional sobre temas pesqueros (Escuela Nacional de Pesca)

7. COOPERACION TRIANGULAR

“Es una modalidad innovadora de la cooperación horizontal que consiste básicamente en la asociación de una fuente tradicional (bilateral o multilateral) y un país de desarrollo medio, otorgante de cooperación horizontal, para concurrir conjuntamente en acciones a favor de una tercera nación en desarrollo.”³²

Continuando con la tendencia iniciada por la cooperación Sur-Sur surge la modalidad de la **Cooperación Triangular**.

En la actualidad -tal como se detalló en este Manual- han surgido dentro del grupo denominado “países en vías de desarrollo” diferenciaciones entre aquellos que en los últimos años lograron hacer crecer sus economías. Si bien aún se encuentran en vías de desarrollo, este grupo de países es categorizado con la categoría de “países emergentes”, ya que presentan ciertas ventajas comparativas

respecto del resto, logrando una posición regional diferenciada para los países donantes o dadores de cooperación internacional. Y en este sentido, los agentes de cooperación internacional encuentran una doble vía de cooperación. Por un lado, pueden ayudar a países que ya no presentan las condiciones para ser receptores de AOD y, por otro, pueden ayudar a países necesitados con costos menores a los que tendrían en caso de realizar directamente ellos mismos la cooperación, dado que serán los países emergentes los encargados de implementar los programas de ayuda. De esta manera, a través de la utilización de la experiencia y el conocimiento desarrollado por los países emergentes, se reducen los costos y las brechas culturales, y se estimula el intercambio de conocimientos y estrategias de cooperación, especialmente entre los países en vías de desarrollo.

La cooperación triangular, además de fortalecer los vínculos entre países vecinos, constituye una forma innovadora de evitar choques culturales y facilitar la incorporación de la ayuda que viene “de afuera”. Si bien en esta modalidad de ayuda las fuentes de cooperación conti-

³² Información extraída del sitio Web de la Agencia de Cooperación de Japón (JICA): <http://www.jicadn.org/coop%20sur.htm>. Información actualizada al mes de agosto de 2008.

³³ Información extraída del sitio Web del Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional (INECI): <http://www.mmrree.gov.ec/ineci/index.htm>.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

núan siendo los países desarrollados o industrializados, también permite a países del Cono Sur realizar programas y acciones de cooperación que no podrían realizar únicamente los países emergentes, debido a la escasez de recursos.

Así, se puede concluir que para identificar a la cooperación triangular –a diferencia de la cooperación Sur-Sur– es ne-

cesaria la presencia de tres actores: los agentes de cooperación internacional (un gobierno, una agencia de cooperación internacional, un Ministerio de Relaciones Exteriores, un organismo multilateral o una embajada); los países en vías de desarrollo –también llamados *países emergentes*– que puedan demostrar un nivel de desarrollo superior al de sus

vecinos y, finalmente, los países destinatarios de la ayuda.

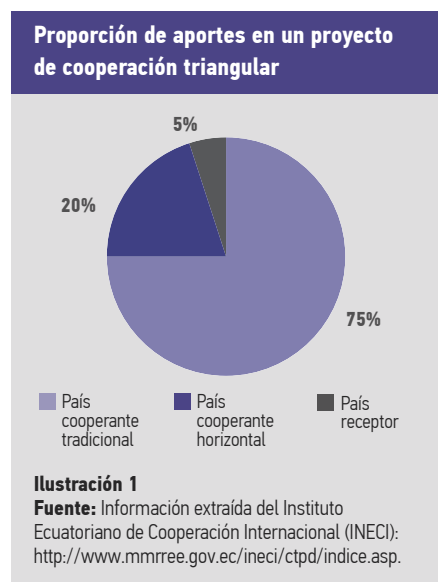
Objetivos de la cooperación triangular³⁴

- Potenciar la movilización de recursos para la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD), permitiendo un mejoramiento cualitativo y cuantitativo de los diversos programas de cooperación horizontal.
- Fortalecer las relaciones bilaterales entre las fuentes tradicionales de cooperación internacional y los denominados *países emergentes*, a través de la participación conjunta en programas de cooperación triangular.
- Potenciar la cooperación técnica recibida por un país en desarrollo a través de la asociación de un donante tradicional con un país emergente, a fin de reducir costos, disminuir las barreras u obstáculos culturales asociados a la transferencia tecnológica, y potenciar aquellos factores que dinamicen el fortalecimiento institucional y la formación de recursos humanos en áreas prioritarias.



³⁴ Datos obtenidos del sitio Web de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile: <http://www.agci.cl/cooperacion-internacional/tipos-de-cooperacion/triangular/objetivos/>

Teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de la Argentina y las posibilidades de cooperación, puede deducirse que la cooperación triangular resulta de suma importancia para el país ya que -como se describió anteriormente- este tipo de ayuda se implementa mediante la asociación entre un gobierno o un organismo multilateral y un país de mediano desarrollo, en beneficio de un tercer país con menor grado de desarrollo.



A continuación se analizará un **ejemplo de cooperación triangular a través del modelo de la cooperación alemana en República Dominicana**.

El 6 de marzo de 2008 se concretó la puesta en marcha de la RED GIRE SOL Dominicana, el segundo convenio de cooperación triangular impulsado por el Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo – BMZ (a través de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica - GTZ) y el gobierno de México, con un país latinoamericano. El modelo, nacido en México y probado con éxito en Guatemala, busca fortalecer en República Dominicana, a través de una red nacional, las capacidades de técnicos que puedan apoyar, asesorar y capacitar de manera integral a municipios y comunidades en todo el país en el logro de una gestión integral de los residuos sólidos. Así, se contribuirá a una disminución de la contaminación ambiental y de los efectos provocados por el cambio climático global.

En República Dominicana, el esfuerzo para la conformación de la RED GIRE SOL ha quedado en manos de los siguientes organismos locales: la Secretaría de Economía, Planificación y Desarrollo (SEEPYD), la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARENA), la Federación Dominicana de Municipios (FEDOMU) y la Comisión Na-

cional para la Reforma y Modernización del Estado (CONARE). Las instituciones mexicanas que apoyan esta medida son la Secretaría de Relaciones Exteriores (SER), la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), la Asociación de Municipios de México A. C. (AMMAC) y el Instituto Nacional de Ecología (INE). Y Alemania, por su parte, aporta toda la experiencia de la GTZ obtenida en sus proyectos desarrollados en México.

Las actividades de la cooperación triangular en la conformación de la RED GIRE SOL dominicana se extienden hasta noviembre del 2008 cubriendo todas las etapas de formación de la primera generación en el país caribeño.

Otro modelo de cooperación triangular es el siguiente:

Financiamiento Innovador para la Acción contra el Hambre y la Pobreza

1. La sesión del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC) busca aunar esfuerzos para lograr cooperación y *partnerships* Sur-Sur y Norte-Sur.

2. En el mundo existen numero-

Los *partnerships* que buscan mejorar la gobernabilidad global y alcanzar un desarrollo sostenible. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs) y las metas establecidas en el Consenso de Monterrey sobre el Financiamiento para el Desarrollo, son ejemplos significativos de estos compromisos.

3. Sin embargo, los esfuerzos se han sido insuficientes en materia de *partnerships* para la acción. En forma creciente, el mundo ha dado cuenta de esta falta de actividades en términos de los compromisos, particularmente, no se cumplió lo esperado respecto de los ODMs. A su vez, el Financiamiento para el Desarrollo ha avanzado pero han sido dejadas de lado áreas cruciales.

4. Entre los numerosos esfuerzos unilaterales y multilaterales, en 2004 un grupo de países del Norte-Sur decidieron contribuir a la reducción de la brecha existente entre las grandes necesidades y el escaso financiamiento. La iniciativa fue

lanzada por Brasil, Chile y Francia, y luego se unieron España, Alemania, Argelia y Sudáfrica para identificar fuentes de financiamiento innovador y luchar contra el hambre y la pobreza. Los fondos -dirigidos a proyectos piloto- contribuyen al cumplimiento de los ODMs. Este emprendimiento recibió el apoyo de la Secretaría de las Naciones Unidas y opera como un grupo técnico denominado TG-7 [...].

5. [...] En el año 2006, este grupo de países lanzó un proyecto piloto llamado UNITAID para luchar contra el HIV/SIDA, la malaria y la tuberculosis. El programa opera a través de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para evitar la duplicación de costos administrativos en la creación de una nueva institución. UNITAID fue puesto en marcha por una iniciativa de Brasil, Chile, Francia, Noruega y Reino Unido, con el apoyo de la Fundación Clinton y la Fundación Gates.³⁵

8. AUSPICIOS ACADEMICOS

8.1 Becas

“Consisten en apoyo (económico, habitacional, provisión de materiales) a individuos para fomentar su desarrollo, brindando oportunidades de especialización.

Los requisitos son variables de acuerdo a quienes están orientadas. No obstante ello, están dirigidas en su mayoría a aquellos que tienen un excepcional desempeño académico en sus respectivas disciplinas.”³⁶

Las **Becas** constituyen un aporte económico-parcial o total-que permite a individuos que deseen realizar estudios o investigaciones académicas, la posibilidad de ingresar a universidades locales o en el extranjero. El apoyo financiero de estas ayudas puede provenir de gobiernos oficiales u organizaciones no gubernamentales, como es el caso de las fundaciones privadas internacionales (que se analizará mas adelante).

Para acceder a becas de estudio, exis-

³⁵ Traducción del autor a partir de la información extraída de “Financiamiento Innovador para la Acción contra el Hambre y la Pobreza”. Asamblea ECOSOC, Naciones Unidas. Brasilia, 2007. Disponible en <http://www.un.org/docs/ecosoc/meetings/2007/amr2007/Ffrench%20Davis%20-%20innovative%20financing.pdf>.

³⁶ Elaboración del autor en base a información obtenida del sitio Web del Programa ICETEX del Gobierno de Colombia: www.icetex.gov.co.

ten procesos de aplicación que deben cumplirse, ya sean de la organización que provee los fondos o directamente de la institución académica que recibirá al beneficiario de la beca. Este tipo de cooperación se da por un período de tiempo determinado, y la contrapartida es el compromiso del beneficiario con la conclusión de los estudios y actividades pautadas en tiempo y forma. Según sea el esquema, una beca permitirá financiar el costo de los estudios -por ejemplo, el pa-

go a la universidad-, un estipendio mínimo para solventar gastos de vivienda y alimentación -según el caso-, y el transporte aéreo y visado -si se realiza en un país extranjero-. Cabe destacar que cada programa de becas presenta particularidades y especificidades según la organización oferente. Aquí sólo se plantean los lineamientos generales.

A modo de ejemplo, **se detallan algunas de las becas ofrecidas por el Gobierno Británico en la República Argentina:**



Las Becas *Chevening*³⁷, financiadas por el Foreign & Commonwealth Office (FCO) (Ministerio de Asuntos Exteriores y del Commonwealth del Reino Unido), son becas que permiten a jóvenes extranjeros realizar cursos de postgrado en el Reino Unido. Son ofrecidas por el gobierno británico en más de 150 países y permiten a graduados talentosos y jóvenes profesionales familiarizarse con el Reino Unido y obtener nuevos conocimientos que beneficiarán a sus propios países.

Para poder postular a una beca *Chevening*, es necesario tener:

- Nacionalidad argentina
- Edad entre 25 y 35 años
- Título universitario de grado
- Examen IELTS (mínimo 6.5 – modalidad académica)
- Evidencia de logros profesionales
- Experiencia profesional (preferentemente de dos años como mínimo)
- Compromiso del becario de retornar a la Argentina una vez terminados sus estudios o cualquier prolongación razonable de los mismos

³⁷ Sitio Web de las Becas Chevening para Argentina. Disponible en <http://www.chevening.com/cgi-bin/item.cgi?id=530>.

Las becas están dirigidas a postulantes que deseen desarrollar estudios o investigaciones de tiempo completo en cualquier institución universitaria británica -*university* o collage- durante un período de entre tres meses y un año. Las áreas más frecuentes de estudio son Administración pública y Políticas públicas, Ciencia Política, Economía y Finanzas, Comunicación y Derecho.

Para seleccionar a los postulantes, sólo se analizan los antecedentes y formación, además de los méritos del plan de estudios propuesto.

El financiamiento que cubren las becas incluye:

- Pasaje aéreo ida y vuelta Argentina-Reino Unido
- Costo de los estudios no mayores de 12.000 libras
- Asignación mensual para manutención
- Asignaciones menores para gastos al momento de la llegada y la partida
- Cobertura médica del *National Health Service* para becas que superen los seis meses de duración.

8.2 Fellowships

“Un Fellowship es un reconocimiento otorgado por un grupo que presta aval y prestigio a quien lo recibe, convirtiéndolo en un miembro o camarada del mismo.”³⁸

La palabra **Fellowship** es de origen inglés, y en su traducción más estricta al español significa “compañerismo”.

Los *fellowships* son programas que buscan acompañar el desarrollo profesional o académico de determinados individuos, que -a priori- son identificados con un potencial de innovación o impacto dentro de su área de interés. Generalmente, estos programas incluyen un componente de formación académica y otro de trabajo de campo, y por ello se recibe una compensación económica. A diferencia de las becas, este aporte económico no se dirige necesariamente a financiar el costo de estudios dentro de estructuras educativas formales como universidades sino que se destina a desarrollar investigaciones o a realizar innovaciones en el campo de las ciencias. Para obtener esta ayuda es necesario aplicar a concursos a través de los cuales se evalúan los perfiles y antecedentes del solicitante, haciendo hincapié no

sólo en su trayectoria académica y profesional sino también en el potencial cambio o contribución que pueda realizar dentro de su esfera de interés.

Otra diferencia con las becas es que una vez terminado el programa, la persona se convierte en *fellow* de la institución, conformándose así una comunidad o asociación de personas con ciertos intereses o lazos comunes que los vincularán en un futuro, mas allá de la investigación o el trabajo puntual realizado.

Los *fellowships* también apoyan proyectos y programas de desarrollo profesional para que los participantes tengan acceso a nuevas ideas y estrategias que les permitan alcanzar una mayor competencia en su área de trabajo. Para ello, promueven el intercambio y el aprendizaje sobre las experiencias, prácticas, técnicas y estrategias de los distintos *fellows* de la institución.



³⁸ Elaboración del autor en base a información extraída del sitio Web del Social Science Research Council (SSRC): <http://fellowships.ssrc.org/>.

A continuación se describe el Programa de *Fellowship* del Open Society Institute ³⁹:

The Open Society Institute (OSI) *Fellowship Program* es una iniciativa que permite a personas de todo el mundo llevar a cabo proyectos relacionados con políticas públicas.

OSI selecciona periodistas, activistas y académicos, entre otros perfiles que trabajan en temas como seguridad nacional, ciudadanía, marginación, autoritarismo y nuevas estrategias y herramientas para el desarrollo.

El propósito del *fellowship* es financiar individuos, y es por ello que OSI sólo cubre los gastos relacionados al *fellow*: viajes (incluyendo pasajes de avión y hotel), gastos de visado, asistencia de investigación, conferencias, etc.

Todos los solicitantes deben demostrar un excelente dominio del idioma inglés ya que uno de los objetivos más importantes del *fellowship* es integrar a los becarios

en la OSI Network.

Si bien OSI prioriza las aplicaciones para *fellowships* de dedicación exclusiva, también considera a aquellos solicitantes que sólo pueden dedicar medio tiempo a sus proyectos. Además, aunque en la mayoría de los casos el *fellowship* tiene una duración de un año, la OSI considera propuestas para períodos de tiempo más cortos o más largos.

Por otra parte, The Open Society Institute está abierto a considerar un gran rango de trabajos incluyendo publicaciones -libros, artículos, blogs-; proyectos creativos de educación pública -sitios Web, investigaciones de pre o postproducción de films documentales-, y proyectos de nuevas campañas u organizaciones. Las iniciativas deben identificar y abordar problemas que estén poco explorados y ofrecer oportunidades de respuestas innovadoras.

Una de las metas más importantes del programa es integrar a los *fellows* dentro de la red de OSI a fin

de que agudicen el pensamiento, cuestionen sus conocimientos y se integren constructivamente al equipo del programa. Asimismo, se espera la inclusión de los *fellows* a la red a través de su participación en conferencias y eventos para que, a su vez, puedan ser invitados a dictar un seminario para el equipo de OSI o para colegas externos.

El equipo de revisión de los solicitantes consulta con colegas dentro de la OSI y con expertos externos. Todos los finalistas son entrevistados y la última selección es realizada por un comité externo. Si bien no está limitado, el criterio de selección incluye: la experiencia del solicitante, la relevancia del proyecto en relación a las metas del programa, y el potencial del aplicante para alcanzar esas metas.

OSI considera las postulaciones según la disponibilidad de fondos que posea, y no hay fechas límites para presentar aplicaciones.

³⁹ Traducción del autor en base a información extraída del sitio Web del Open Society Institute: <http://www.soros.org/about>

9. PASANTIAS Y VOLUNTARIADO

“Las pasantías consisten en el desplazamiento de funcionarios de entidades estatales, profesionales o estudiantes a otro país con el fin de conocer experiencias, procedimientos, capacidades, conocimientos o instituciones en temas específicos.”¹

En un mundo cada vez más globalizado e interconectado, el *expertise* desarrollado en un país lejano o en una organización de la sociedad civil que se encuentra en otro punto del globo, puede brindar insumos clave para enfrentar o solucionar problemas que superficialmente pueden parecer distintos pero que, en realidad, no difieren mucho a los de otros países u organizaciones mundiales.

El objeto de las **Pasantías** es, entonces, conocer y/o aprender ciertas capacidades específicas o colaborar con el desarrollo de conocimiento de la institución a la cual el experto se traslada. Si bien este tipo de cooperación comenzó a desarrollarse entre ministerios y agencias gubernamentales, hoy se ha extendido a organizaciones de la sociedad civil, *think*

tanks, universidades y centros de estudio, con el propósito de capacitar y estimular el intercambio entre los países y organizaciones. Es necesario destacar que las pasantías pueden o no ser rentadas. En muchos casos, cuando se trata de una pasantía rentada, la institución que envía al pasante suele afrontar los costos de la misma (totales o parciales).

Este tipo de cooperación, ya sea entre instituciones oficiales o entre organizaciones no gubernamentales, tiene un cierto marco de formalidad. Generalmente, los acuerdos se realizan en un tiempo determinado; la lista de tareas y acciones se fija previo al inicio de actividades, y se necesita –además– realizar una serie de trámites administrativos, que varían por área temática de interés o por cantidad de duración del tiempo de la pasantía.

“El voluntariado comprende las acciones de individuos, estudiantes, profesionales y técnicos que, sin fines de lucro, colaboran en la ejecución de programas, proyectos o actividades de desarrollo en los el país es-time conveniente su participación.”²



Probablemente el **Voluntariado** sea uno de los tipos de cooperación que más auge ha tenido en los últimos tiempos dentro de las organizaciones de la sociedad civil. A diferencia de las pasantías, las acciones de voluntariado requieren de menores formalidades administrativas, aunque sí de la misma cantidad de compromiso. Esta vía de cooperación permite a cualquier persona del extranjero colaborar, participar y desarrollar activi-

¹ Elaboración del autor según información extraída del sitio Web del Ministerio de Comercio de Colombia: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/VerImp.asp?ID=5417&IDCompany=1>.

² Elaboración del autor sobre la base de datos obtenidos del sitio Web del Ministerio de Comercio de Colombia: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/VerImp.asp?ID=5417&IDCompany=1>.

dades en el campo de las acciones que lleva adelante una organización de la sociedad civil. Si bien pueden darse casos de voluntariado en dependencias gubernamentales, este tipo de cooperación es más común entre organizaciones no gubernamentales y entre universidades o centros académicos. El voluntariado conlleva horas de trabajo directo sobre la problemática que más sensibiliza o interesa desde lo personal.

Uno de los ejemplos de voluntariado más exitoso en el mundo es el de Greenpeace.

Desde sus comienzos, Greenpeace³ cuenta con personas que comparten la filosofía y el método de trabajo de la organización, y que a través de su voluntad, convicción, compromiso y tiempo libre actúan para revertir los daños que afectan al planeta.

Sin el trabajo llevado a cabo por los voluntarios, Greenpeace no hubiera controlado muchos de los

problemas que afectan a los ecosistemas ni hubiera podido cambiar la manera de abordar los problemas ambientales, proponer alternativas e instrumentar soluciones.

Los voluntarios que forman parte de Greenpeace tienen que cumplir con los siguientes deberes:

- Guardar la debida confidencialidad de la información recibida en el curso de las actividades realizadas.
- Mantener una actitud y un comportamiento acordes con los principios de Greenpeace.
- Salvaguardar la integridad de la organización y no hablar en nombre de ella por decisión personal.
- Cumplir con lo que se compromete en tiempo y forma.
- Mantener la confidencialidad de la información recibida en el desarrollo de diversas actividades
- Respetar a los demás.
- No realizar actividades proselitistas de tipo alguno en los tiempos y espacios que colabore con Greenpeace.

• Autorizar a Greenpeace a captar y difundir imágenes, sonidos y parlamentos de su participación en cualquier actividad de la organización. Por otra parte, sus derechos son:

- Ser aceptado sin discriminación de tipo religioso, político, sexual, racial, edad y nacionalidad (no puede, sin embargo, pertenecer a grupos que practiquen la violencia o la discriminación).
- Obtener el respeto y reconocimiento a su contribución.
- Recibir información sobre las actividades de la organización a través de una lista de correo de voluntarios manejada por el coordinador.
- Disponer de espacios de capacitación, discusión e intercambio de experiencias
- Recibir la formación necesaria para la tarea que vaya a asumir según sus capacidades.
- No ser asignado a la ejecución de tareas ajenas a los fines de la organización.

³ Elaboración del autor según información extraída del sitio Web de Greenpeace Argentina: <http://www.greenpeace.org/argentina/participa/voluntarios>.

► V/ Cooperación financiera. Diferentes fuentes

Existen diversas maneras de clasificar la Cooperación Internacional. Hasta ahora se han analizado la Cooperación Financiera, la Cooperación Técnica, Científica y Administrativa, la Ayuda Humanitaria y de Emergencia, la Reorganización de la Deuda, la Cooperación Descentralizada, la Cooperación Sur-Sur, la Cooperación Triangular, los Auspicios Académicos: Becas y *Fellowships* y, finalmente, las Pasantías y Voluntariado.

En esta oportunidad, se abordará la Cooperación Internacional desde el análisis de cómo se coopera y de quiénes cooperan. Naturalmente, existen diversas formas de contribuir al desarrollo de países con menor grado de desarrollo: desde la transferencia de conocimientos, habilidades, capacidades y tecnologías hasta la creación de beneficios o preferencias comerciales a fin de evitar asimetrías en el intercambio entre países con distinto grado de desarrollo.

Analizando la Cooperación Internacional según la fuente de donde surge la ayuda, se distinguen dos grandes grupos y una categoría mixta.

1. FONDOS PÚBLICOS

El primer grupo está compuesto por la cooperación internacional proveniente de ayuda pública o Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). El origen de los fondos proviene de los presupuestos nacionales constituidos por los impuestos de los contribuyentes en cada país de origen, una parte de los cuales se destina y canaliza a agencias de cooperación para el desarrollo, Ministerios de Relaciones Exteriores o embajadas. Dentro de la cooperación pública, se pueden encontrar, así, distintos tipos de acuerdos dependiendo de quiénes sean los responsables de aportarla, canalizarla y recibirla.

Al hacer referencia a los fondos públicos, el primer grupo es el que se vincula con la asistencia bilateral, que se da entre Estados a través de herramientas diversas con las que cuentan las distintas administraciones públicas. Además, este tipo cooperación bilateral puede ser reembolsable o no reembolsable, dependiendo del convenio al que lleguen los Estados. Por ejemplo, algunos tipos de asistencia bilateral no reembolsable pueden ser las subvenciones a instituciones

de investigaciones locales; el desarrollo de programas y proyectos de cooperación técnica, científica y administrativa entre los Estados; la asistencia alimentaria y humanitaria -en el caso de una crisis o catástrofe-, o la reorganización de la deuda externa.

A su vez, existe un subgrupo de ayuda que proviene de fondos públicos, y está compuesto por las cuotas que los países aportan a los diferentes organismos internacionales, como Naciones Unidas o el Banco Mundial, entre otros, y es la que se denomina *asistencia multilateral*. Si bien éstos últimos no se sustentan directamente a través de impuestos de los habitantes de una nación, los ingresos y los fondos que permiten su funcionamiento provienen de las cuotas-partes que cada Estado aporta para el funcionamiento de las organizaciones internacionales oficiales. Este tipo de cooperación es conocido como *cooperación multilateral*.

Es necesario destacar que, de acuerdo al tipo de organización internacional al cual los Estados le otorguen sus recursos, la asistencia podrá considerarse financiera o no financiera. Un ejemplo de asis-

tencia multilateral no financiera sería la provista por organismos como el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) o las misiones de paz de las Naciones Unidas.

Finalmente, ha surgido en los últimos años un nuevo actor en materia de ayuda proveniente de fondos públicos; se trata de los gobiernos locales. La ayuda que proveen se enmarca dentro de lo que se denomina *cooperación descentralizada*, que se analizará en otra sección de este Manual.

El primer grupo de cooperación internacional oficial, cuyo origen de fondos es público, quedaría compuesto por los siguientes actores:

• **Primer grupo - Fondos Públicos**

- A) Organismos multilaterales (a través de los aportes que hacen los países miembro)
- B) Agencias de Cooperación Internacional
- C) Ministerios de Relaciones Exteriores
- D) Embajadas radicadas en el país receptor
- E) Gobiernos locales

2. FONDOS PRIVADOS

Dentro del otro grupo de cooperación internacional que se refiere a la coope-

ración privada, se pueden categorizar tres grandes subgrupos.

El primero es el que corresponde a los aportes realizados por fundaciones internacionales que no dependen directamente de agencias oficiales, a través de *grants*. Este tipo de cooperación se denomina usualmente con el nombre de *cooperación no gubernamental*. El segundo está referido a empresas multinacionales o que operan internacionalmente, cuyos aportes no están enmarcados en acuerdos de cooperación pública, esto es, que no se dan a partir de acuerdos entre multilaterales, bilaterales o descentralizados. Estos apoyos pueden, a su vez, canalizarse desde fundaciones empresarias creadas ad hoc para este fin, o también desde las áreas o Programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Cabe aclarar que por tratarse de un tipo de ayuda de cooperación internacional, los fondos destinados en el país receptor, ya sea un gobierno o una organización de la sociedad civil, deben provenir de la casa matriz o del exterior. Esto quiere decir que si la empresa tiene una sede en el país receptor de la ayuda, y es desde allí que se realizan programas de colaboración, los fondos no entrarían dentro de esta categoría ya que se trataría de fondos locales.

Finalmente, el tercer grupo de cooperación privada corresponde a aportes de individuos privados -personas físicas- que provengan del exterior al país receptor. Habitualmente, este tipo de apor-

tes se realiza en forma directa a organizaciones no gubernamentales a través de mecanismos de donaciones -remesas o donaciones online, como es el caso de los Mercados Sociales Online (MSO)-.



El segundo grupo de cooperación internacional no oficial, cuyo origen de fondos es privado, estaría compuesto por los siguientes actores:

• **Segundo grupo - Fondos Privados**

- A) Fundaciones privadas internacionales
- B) Empresas multinacionales o que operan internacionalmente
- C) Individuos que realizan donaciones desde el exterior al país receptor

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

A) Ejemplos de fundaciones privadas internacionales

- Ford Foundation
- AVINA Stiftung
- American Express Foundation
- Kellogg Foundation
- Tinker Foundation

B) Ejemplos de donaciones corporativas canalizadas a través del área o Departamento de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o Relaciones con la Comunidad de empresas multinacionales o que operan internacionalmente

- Dow Chemical
- Microsoft
- Monsanto
- The Coca-Cola Company
- Unilever

C) Ejemplos de donaciones de individuos que provengan del exterior al país receptor

- Argentinos viviendo en Estados Unidos, España, Italia
- Extranjeros que realizaron pasantías o estudios en la Argentina y que se transfor-

man en donantes individuales de regreso en su país de origen

- Extranjeros que realizaron voluntariados en organizaciones de la sociedad civil argentina que se transforman en donantes individuales al regresar a su país de origen

3. FONDOS MIXTOS

El tercer grupo está compuesto por una categoría mixta que resulta de la combinación de fondos públicos con fondos privados. Muchas veces, tanto los *Joint Funds* como los *Trustees* pueden surgir como iniciativas de organismos multilaterales o Estados, quienes aportan el capital inicial. Una vez constituido el fondo, se suman diversos actores que pueden provenir o no de la esfera gubernamental. A su vez, esta categoría mixta puede manifestarse de cuatro maneras distintas.

- La primera se origina cuando dos países (gobiernos) colaboran de manera igualitaria para la constitución de un fondo.

“Los Fondos Mixtos quedan constituidos cuando los países participantes realizan aportes por partes iguales.”⁴

EL 17 DE OCTUBRE DE 1995, ESPAÑA Y LA ARGENTINA FIRMARON EL “ACUERDO ESPECIAL COMPLEMENTARIO DEL CONVENIO GENERAL SOBRE COOPERACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA ENTRE ESPAÑA Y LA REPÚBLICA ARGENTINA, PARA LA FINANCIACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE COOPERACIÓN”, CREANDO EL “FONDO MIXTO DE COOPERACIÓN HISPANO-ARGENTINO”. DESDE SU ENTRADA EN VIGENCIA, ESTE FONDO MIXTO REALIZÓ TRES CONVOCATORIAS QUE PERMITEN A LAS INSTITUCIONES ARGENTINAS PRESENTAR PROYECTOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA SER FINANCIADOS DENTRO DE ESTE MARCO.

MERECEN SER DESTACADOS LOS RESULTADOS POSITIVOS QUE SE HAN ALCANZADO POR ESTE MECANISMO, YA QUE PROMUEVE LA FINANCIACIÓN DE PROYECTOS LLEVADOS ADELANTE POR CONTRAPARTES DE POCOS RECURSOS, ALENTANDO PEQUEÑAS INICIATIVAS QUE LUEGO SON GERMEN DE OTROS EMPRENDIMIENTOS DE MAYOR ENVERGADURA, O BIEN FACILITAN LA COFINANCIACIÓN POSTERIOR DE GRANDES PROYECTOS.

POR OTRO LADO, LA POSIBILIDAD DE ORIENTAR LA EJECUCIÓN DE ACCIONES DE COOPERACIÓN HA PERMITIDO QUE GRAN PARTE DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS SEAN DIRIGIDOS A PROVINCIAS ARGENTINAS Y, DENTRO DE ELLAS, A LOS SECTORES MÁS NECESITADOS, LOS CUALES GENERALMENTE POSEEN MENOR ACCESO A LA INFORMACIÓN REFERENTE A COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL⁵.

⁴ Información extraída del sitio Web del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina: <http://www.mrecic.gov.ar/portal/sereedgcin/bilateral.html>.

⁵ Datos obtenidos del sitio Web del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina <http://www.mrecic.gov.ar/portal/sereedgcin/bilateral.html>.

- La segunda se da cuando a un fondo público -sea de un gobierno o de varios (en el caso de un fondo publico multi-lateral)- se le suma la colaboración de una donación de una fundación privada internacional, una donación corporativa-empresarial o una donación de un individuo filántropo para complementar o acrecentarlo.

A continuación, se describe el ejemplo del Fondo Internacional para Mujeres y Niños Refugiados; una asociación entre la Oficina de Población, Refugiados y Migración (PRM) del Departamento de Estado de los Estados Unidos de Norteamérica y el sector privado.

Hace poco tiempo, el Departamento de Estado de los Estados Unidos de América⁶ estableció un fondo al que pueden contribuir ciudadanos y empresas, cuyo fin es atender las necesidades más apremiantes de las mujeres y los niños refugiados.

Creado el 20 de junio de 2007 - Día Mundial del Refugiado-, el Fondo Internacional para Mujeres y Niños Refugiados es una asociación entre la Oficina de Población, Refugiados y Migración (PRM) del Departamento de Estado de los Estados Unidos de Norteamérica y el sector privado.

ción, Refugiados y Migración (PRM) del Departamento de Estado y el sector privado. El fondo se propone dar asistencia de primera necesidad a las mujeres y los niños refugiados, quienes generalmente huyen de la violencia y los disturbios civiles.

El gobierno de Estados Unidos tiene sus propios fondos para ayudar a los refugiados: se han asignado 500 millones de dólares anuales para ayudarlos a sobrevivir y un promedio de 300 millones de dólares por año para colaborar con su reasentamiento en el país. Sin embargo, estos fondos están destinados a atender las necesidades inmediatas de supervivencia de los refugiados y, con frecuencia, en la competencia por repartir recursos limitados se pasan por alto las necesidades de largo plazo. Los fondos del gobierno estadounidense se asignan especialmente para los primeros 90 días que siguen a la crisis que provoca refugiados. Es ahí cuando las necesidades básicas para la supervivencia -albergue, alimentos y agua- son vitales, y cuando la situación local, a menudo, se torna caótica. Sin embargo, la mayoría de las crisis duran más de 90 días.

bargo, la mayoría de las crisis duran más de 90 días.

El fondo ofrece a los individuos, las sociedades anónimas y las fundaciones una forma segura, fácil y eficiente de donar dinero. El Departamento de Estado sabe cuáles son las necesidades de los refugiados y conoce, especialmente, los vacíos que existen en el suministro de ayuda esencial. Esta entidad también tiene amplia experiencia en ayuda humanitaria y posee los medios para vigilar y evaluar un proyecto de asistencia. Los fondos que se recogen van a los socios ejecutores habituales de la PRM, como Save the Children, World Vision y otras organizaciones de ayuda prestigiosas que ya están en el terreno. Los funcionarios de la PRM piensan hacer entregas suplementarias a otros acuerdos existentes con fondos nuevos privados, lo que eliminaría costos administrativos adicionales.

El nuevo fondo tiene tres prioridades con respecto a las mujeres y niños refugiados:

- Protección: las mujeres y las niñas a menudo corren el riesgo de ser violadas o capturadas para so-

⁶ Información extraída del International Information Program del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica: <http://usinfo.state.gov/journals/itps/1107/ijps/children.htm>.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

EJEMPLOS DE FONDOS QUE PROVIENEN DE ORGANISMOS MULTILATERALES Y DE FONDOS PRIVADOS QUE INSTITUYEN ORGANIZACIONES DADORAS DE APOYO:

- PARTNERS FOR TRANSPARENCY FUND (PTF)
- CIVICUS – WORLDWIDE ALLIANCE FOR CITIZEN PARTICIPATION
- FONDO REGIONAL PARA LA PROMOCION DE LA TRANSPARENCIA (FONTRA)

EJEMPLOS DE FONDOS QUE PROVIENEN DE FUNDACIONES PRIVADAS Y DE ORGANISMOS INTERNACIONALES QUE ESTABLECEN INICIATIVAS QUE DAN APOYO:

- INICIATIVA INTERAMERICANA PARA LA COOPERACION DE LA SOCIEDAD CIVIL (OEA – OSI)
- UNITED NATIONS DEMOCRACY FUND (UNDEF)
- ARAB GULF PROGRAMME FUND FOR UNITED NATIONS (AGFUND)
- FONDOS: GLOBAL ENVIROMENT FACILITY (GEF), FONDO GLOBAL DEL SIDA

EJEMPLO DE APORTES MIXTOS DE ORGANISMOS INTERNACIONALES Y APORTES DE PRIVADOS QUE ESTABLECEN FONDOS DE APOYO INTERNACIONAL:

- GLOBAL ENVIROMENT FACILITY (GEF)
- FONDO GLOBAL DEL SIDA
- UNITED NATIONS FUND FOR INTERNATIONAL PARTNERSHIPS (UNFIP)

meterlas a la esclavitud. Por ejemplo, con frecuencia, las mujeres refugiadas en Darfur son violadas cuando están buscando leña fuera de los campamentos.

- Educación: cuando a los niños refugiados se les enseña a leer, escribir y también a realizar tareas de aritmética, se crea una generación de gente alfabetizada, capacitada para guiar las actividades de recuperación y reconstrucción en sus países. Mientras tanto, la educación hace a los niños menos vulnerables a los combatientes que, frecuentemente, buscan reclutarlos como soldados, y a las niñas menos vulnerables frente a aquellos que buscan violarlas y explotarlas.

- Conocimientos útiles: las madres alfabetizadas tienen la capacidad de continuar la educación de sus hijos cuando no están en la escuela y de aprender mejores fórmulas para atender la salud, la higiene y la nutrición de sus familias. Las viudas y las madres solteras, especialmente, necesitan conocimientos útiles para trabajar y sostener a sus familias.

3.1 Casos especiales

La tercera combinación que puede darse en un fondo mixto corresponde a la colaboración o contribución de fondos privados, cualquiera sea su procedencia o porcentaje de contribución. La forma más clara de expresión de esta posibilidad son los **Joint Funds**.

Joint Funds

“Un Joint Fund consiste en una serie de actividades desarrolladas en el marco de un programa de trabajo común llevado a cabo con un presupuesto que involucra a dos o más donantes. El plan de trabajo y presupuesto son parte del Joint Fund, que, además, también detalla los roles y responsabilidades de los donantes en el desarrollo y coordinación de las actividades.”⁷

The Bush-Clinton Katrina Fund es un claro ejemplo de lo que se llama Fondo Mixto:

The Bush-Clinton Katrina Found fue creado gracias a las donaciones recibidas por los Estados Unidos de América en respuesta al

⁷ Traducción y elaboración del autor en base a información extraída del sitio Web de la Embajada de los Estados Unidos de América en Egipto: <http://egypt.usembassy.gov/usegypt/index.htm>.

Huracán Katrina. Con el objetivo de proveer ayuda financiera a acciones de recuperación de mediano y largo plazo en la zona afectada, el fondo busca hacer un aporte distintivo a las necesidades de la región afectada en las siguientes áreas:

- Auto-suficiencia financiera
- Oportunidades económicas
- Calidad de vida

El fondo no provee ayuda directa a personas o programas; trabaja a través de alianzas y colaboración con otras organizaciones en las siguientes categorías:

- Desarrolladores de propuestas intermediarios: organizaciones con experiencia en desarrollo de proyectos en a nivel provincial, estatal o regional.
 - Entidades de servicio directo: instituciones que operan directamente en la comunidad, provincial, Estado o a nivel regional (incluyendo a agencias no gubernamentales que también operen en esos niveles).
- El fondo espera llevar a cabo la mayoría de los proyectos con su propia iniciativa, apoyando propuestas elegidas en consulta con otras organizaciones y agencias estatales de la

región del Golfo. Aún así, acepta solicitudes que se focalicen en abordar necesidades que otros no hayan emprendido y que se integren a los procesos de recuperación y reconstrucción. Las organizaciones, por su parte, deben demostrar que las necesidades abordadas en el proyecto no pueden ser financiadas por otras fuentes y que están fuertemente coordinadas con otras acciones de desarrollo en la comunidad.

Las donaciones van de 16 millones de dólares en acciones realizadas por niños, hasta donaciones multimillonarias de fundaciones familiares, corporaciones y gobiernos extranjeros. En el fondo hay alrededor de 60.000 donantes individuales.

Trustees

Por último, se analizan los Trustees.

“Un trustee es un instrumento de financiamiento a través del cual los donantes vuelcan recursos en un fondo común para colaborar, apoyar y coordinar el trabajo en las prioridades con las cuales el trustee fue creado como, por ejemplo, la construcción de paz”⁸.

Un **trustee** es un fondo que se establece como legado de una persona o institución para beneficiar a un fin específico, generalmente relacionado a cuestiones filantrópicas y no para generar ganancias. Este puede surgir de diferentes formas: como una herencia o legado de alguna persona o familia para ayudar una causa con la cual están sensibilizados por cercanía con el problema que el *trust* apunta a solucionar, o a través de una donación de dinero que genera intereses mediante inversiones que no buscan sino la reproducción del capital invertido, para solventar con las ganancias las causas que se quieren encarar. En ambos casos, se establece un Consejo Directivo que vela porque la ejecución de los fondos se realice en conformidad con los principios por los cuales se instituyó el fondo. La limitación de este tipo de fondos es que sólo pueden ser utilizados para paliar situaciones puntuales o contribuir con soluciones a través de la

EJEMPLOS DE JOINT FUNDS

- NORTHERN STATES FINANCIAL
- COOPERATION - NSFC JOINT FUNDS
- U.S. - EGYPT SCIENCE AND TECHNOLOGY JOINT FUND
- INDIA - ASEAN COOPERATION FUND

⁸ Elaboración del autor en base a información extraída del sitio Web de The National Fragile X Foundation: <http://www.fragilex.org/html/texttrust.htm>.

provisión de fondos destinados al motivo por el cual fue fundado el fondo, de modo tal que no se trata de un fondo flexible que puede ir cambiando de foco con el tiempo ni de acuerdo a la coyuntura.

Por otra parte, el Consejo Directivo no sólo debe velar por el cumplimiento de la misión, sino también tomar las decisiones correctas para colaborar con el crecimiento de los fondos y no utilizar el capital para realizar actividades comerciales, sino solamente filantrópicas. Finalmente, el Consejo Directivo debe tomar las mejores decisiones de la ejecución del fondo en pos de los receptores beneficiarios.

En la mayoría de los casos, las mismas actas fundacionales de los *trustees* establecen que un determinado porcentaje del capital donado será utilizado para contratar a quienes harán llegar los fondos a los destinatarios.

La principal obligación del Consejo Directivo que administra el fondo es mantener las propiedades (ya sea capital o el usufructo de propiedades, ganancia de una compañía o intereses de inversiones) para beneficiar a la audiencia o misión para la cual el *trustee* fue instituido.

Es importante aclarar que el origen del patrimonio para establecer el *trustee* puede provenir de fondos públicos o privados. Esto quiere decir que la donación puede estar originada por un organismo internacional o multilateral, una donación corporativa o una donación de un

individuo o familia.

Una vez que el *trustee* ha sido establecido, puede o no incorporar nuevos fondos para su mantenimiento o para alcanzar las metas de su misión fundacional. En algunos casos, el *trust* inicial sirve para persuadir a otros a sumar voluntades para la causa establecida. En otros casos, el patrimonio inicial se mantiene y no se acrecienta, de modo tal que sólo se utilizan las ganancias, regalías o intereses del *trustee* para su autosustentación. O también puede establecerse que se requerirán acciones de búsqueda de fondos constante para mantener y acrecentar el patrimonio establecido en el momento fundacional del *trustee*. Todas estas especificidades son prefijadas por la institución o el individuo que realiza la contribución fundacional.

Este es un ejemplo de *Trustee* a través del United Nations Peacebuilding Fund:

Peacebuilding Fund (PBF) busca abordar necesidades urgentes de construcción de paz en países que estén saliendo de conflictos en períodos en los que no hay otros mecanismos de financiamiento disponibles para proveer de fondos a actividades de procesos de paz. El PBF puede financiar una cierta variedad de intervenciones para fortalecer las capacidades nacionales

en el mantenimiento de paz y la reducción del riesgo de caída en otro conflicto.

El PBF financia proyectos que coincidan con las prioridades del gobierno de la nación afectada y también de Naciones Unidas. Los proyectos pueden ser implementados por autoridades nacionales, agencias de Naciones Unidas, organizaciones internacionales u organizaciones no gubernamentales relacionadas a través de una entidad aliada con Naciones Unidas (una organización recipiente de UN), que facilita la rendición de cuentas y vinculación constante. El PBF está establecido bajo la autoridad de la Secretaría General de Naciones Unidas y las decisiones de la provisión de los fondos no requieren de aprobación por parte de la Comisión de Construcción de Paz.

Los fondos iniciales son de 250 millones de dólares. Se aceptan contribuciones voluntarias al PBF de parte de los Estados miembro de Naciones Unidas, organizaciones intergubernamentales y otras fuentes, incluyendo al sector privado.

Es un fondo multianual que requiere continuos aportes para mantener su operatividad: un mecanismo de búsqueda de fondos es iniciado si el monto inicial cae por debajo del mínimo predeterminado.

El administrador del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo proveerá de reportes con detalle de gastos a los donantes en el uso del PBF como así también dará un apoyo sustantivo a las acciones tendientes a acrecentar el fondo, según sea el caso. Las consultas de los donantes se realizarán una vez por año para informar a los contribuyentes financieros en las operaciones del fondo y para solicitar su opinión en la utilización de los mismos.

Aquí se describe otro modelo de *Trusts Funds* con los que colabora The Nature Conservancy:

Trust Funds de The Nature Conservancy
Conservation Trust Funds

Los Conservation Trust Funds (CTFs) se han establecido en numerosos países en vías de desarrollo como una forma de proveer financiamiento estable y a largo plazo para la conservación del medio ambiente. La mayoría de los CTFs adquieren la forma

de institución legalmente independiente, y muchos CTFs poseen un *endowment* permanente construido a través de los aportes y donaciones de los gobiernos nacionales y donantes internacionales. El principal objetivo de la creación de un CFT es el de brindar a los parques nacionales y a otras áreas protegidas un financiamiento estable o también realizar pequeñas donaciones a organizaciones no gubernamentales y grupos comunales para el desarrollo de proyectos que apunten a la conservación de la biodiversidad y al uso de eficiente y sustentable de los recursos naturales. Nature Conservancy ha sido una organización pionera en la ayuda, estructuración y capitalización de los *Trust Funds* para la conservación. Ejemplos recientes de fondos de nivel nacional incluyen:

- **FUNDESNAP** (Fondo para las Áreas Protegidas de Bolivia). Es un diseño de asistencia y donaciones negociadas provistas por el The Nature Conservancy para el FUNDESNAP, el cual ha comprometido un monto de 46 millones de dólares en una fase inicial de cinco años de duración, de 2001 a 2005.

- **Mama Graun Conservation Trust Fund, Papua Nueva Guinea.** The Nature Conservancy ayudó a establecer y capitalizar este *trust* con una donación de 15 millones de dólares del GEF y una donación de 2 millones de dólares provenientes de AusAID. Esto ha colaborado con un financiamiento total del fondo de alrededor 30 millones de dólares.

- **Ecuador National Environmental Fund (FAN).** Nature Conservancy asistió en el diseño y lanzamiento del FAN, que fue financiado a través de diversos cambios de deuda bilaterales y una donación del GEF por un total de 12 millones de dólares.
- Nature Conservancy también ha apoyado el desarrollo de redes de ***Trust Funds* como RedLAC (Red Latinoamericana de Fondos Ambientales)** la cual trabaja con más de 150 millones de dólares para distribuidos en 27 fondos a lo largo de América Latina y el Caribe, orientados a la conservación del medio ambiente.”⁹

El tercer grupo de cooperación internacional mixto se compone de los siguientes actores:

⁹ Traducción del autor a partir de la información extraída de The Nature Conservancy. Disponible en <http://www.nature.org/aboutus/howwework/conservationmethods/conservationfunding/>.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

Tercer grupo – Fondos públicos y/o Fondos privados

- A) Fondos públicos de un país + fondos públicos de otro país
- B) Fondos que provienen de organismos multilaterales + fondos privados
- B) Fondos que provienen de fundaciones privadas + organismos internacionales
- C) *Joint Funds*: fondos privados + fondos privados
- D) *Trustees*: intereses de fondos privados

EJEMPLOS DE TRUSTEES

- UNITED NATIONS DEVELOPMENT GROUP IRAQ TRUST FUND
- UNITED NATIONS CENTRAL FUND FOR INFLUENZA ACTION
- UNITED NATIONS TRUST FUND FOR HUMAN SECURITY

4. TIPOS DE COOPERACION SEGUN ORIGEN DE LA AYUDA

A continuación se reflejan gráficamente los diversos tipos de fondos según su origen, detallando las instituciones a través de las cuales se canalizan, y presentando algunos ejemplos dentro de cada categoría.

FONDOS SEGUN ORIGEN				
PUBLICOS		MIXTOS		PRIVADOS
Actores bilaterales	Organismos internacionales	Programas mixtos	Organizaciones de la sociedad civil	Filantropía y sector privado
ESTADOS > Agencias de cooperación: Ej: NORAD, SIDA, JICA > Representaciones extranjeras: Ej: Unión Europea > Embajadas: Ej: Embajada de España, Embajada de Bélgica > Ministerios > Gobiernos Ej: Estado de Baviera, Xunta de Galicia, Región Autónoma de Friuli Venezia, Giulia	> Organizaciones de las Naciones Unidas (ONU) > Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) INSTITUCIONES FINANCIERAS MULTILATERALES > Banco Mundial (BM) > Fondo Monetario Internacional > Bancos regionales ORGANOS INTERNACIONALES Ej: PNUD, UNESCO, ACNUR	FONDOS GLOBALES / REGIONALES > Salud Ej: Fondo Global del SIDA > Medio Ambiente Ej: Global Enviromental Fund (GEF) JOINTS FUNDS Ej: The Bush Clinton-Katrina Fund, Partnership for Trans- parency Fund (PTF) TRUSTEES Ej: Conservation Trust Fund	> OSCs internacionales > OSCs locales de países donantes > OSCs locales de países receptores	FUNDACIONES PRIVADAS Ej: Tinker Foundation, Ford Foundation > Empresas multinacionales Ej: Dow Chemical, The Coca-Cola Company > Individuos (Remesas y donaciones)

➤ VI/ La Cooperación Internacional en la Argentina

Este capítulo ha sido desarrollado en colaboración con Inés Castro Almeyra, Coordinadora del Área de Desarrollo Institucional del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

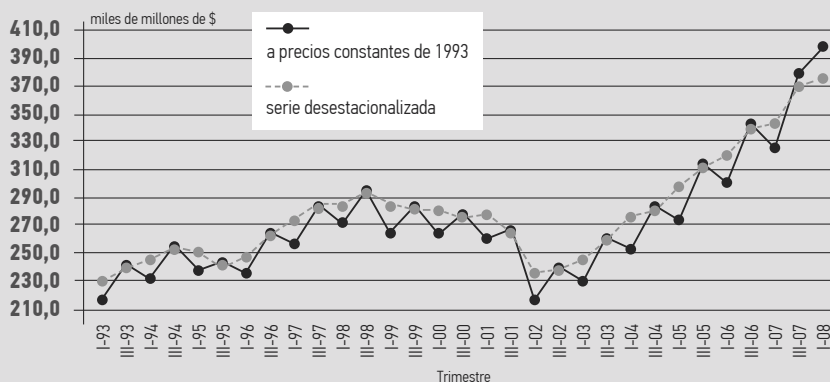
La Cooperación Internacional en la Argentina se podría caracterizar como un proceso dinámico donde los desafíos y los actores han ido cambiando a lo largo del tiempo.

Durante la década del 90, la República Argentina fue oferente de cooperación internacional a otros países. Pero desde la crisis económico-social-política de 2001, volvió a ingresar en el listado del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo como un país que califica como receptor de ayuda proveniente de la Cooperación Internacional pero que no es prioritario de la misma. La forma en que Naciones Unidas y los países de la OCDE definen sus prioridades mundiales en términos de cooperación interna-

cional responde al nivel de Producto Bruto Interno (PBI) *per cápita*. Esta situación plantea lo siguiente: a mayor PBI, menores serán los flujos de cooperación internacional que el país reciba.

Actualmente, la Argentina no es un receptor prioritario de la Cooperación Internacional ya que su nivel de PBI *per cápita*¹⁰ es considerado alto en comparación a otros países receptores. Esta situación fue puesta de manifiesto con miras al crecimiento sostenido que se viene dando aquí desde el año 2003 hasta la actualidad, en donde -según cifras oficiales- el PBI ha venido creciendo entre un 6 y un 8%¹¹.

Evolución del PBI en miles de millones de pesos de 1993



Fuente: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INDEC). Disponible en: <http://www.indec.mecon.ar/>

¹⁰ El PBI *per cápita* es uno de los parámetros más utilizados por los organismos internacionales y las agencias de cooperación de los países desarrollados para determinar cuáles serán los países receptores de los recursos de la Ayuda Oficial al Desarrollo.

¹¹ "Argentina: Indicadores Económicos". Subsecretaría de Programación Económica, Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía y Producción. Buenos Aires, diciembre 2007. Información disponible en www.mecon.gov.ar.

Por otro lado, los actores de la Cooperación Internacional han ido cambiando. Si bien el Estado Nacional y los organismos internacionales siguen constituyendo actores fundamentales, las organizaciones no gubernamentales y los gobiernos locales ocupan también en la actualidad un espacio estratégico.

Esta situación plantea varios desafíos:

- Establecer un diálogo responsable e informado para sensibilizar a todos los actores sobre los indicadores de desarrollo y las desigualdades que existen en las distintas regiones del país.
- Articular propuestas con un enfoque regional donde la Argentina no se posicione sólo como país receptor sino que también transfiera conocimientos y expertos nacionales a otros países con problemáticas similares.
- Fomentar el fortalecimiento, la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones que trabajan en cooperación internacional así como también la profesionalización de sus recursos humanos.

La Cooperación Internacional no puede pensarse sólo en términos de ayudas y transferencias financieras porque se dejarían de lado así otras maneras valiosas de trabajo y sinergia que apuntan al bien común y al desarrollo del país.

Por este motivo, se detallan a continuación algunas de las modalidades de cooperación internacional¹² en la Argentina.

- 1) Cooperación Financiera
- 2) Cooperación Técnica, Científica y Administrativa
- 3) Reorganización de la Deuda
- 4) Cooperación Descentralizada
- 5) Cooperación Sur-Sur
- 6) Cooperación Triangular
- 7) Auspicios Académicos: Becas y Fellowships
- 8) Pasantías y Voluntariado

1. LA ARGENTINA DUAL

La Argentina es un país que históricamente ha tenido una estructura económica basada mayormente en el sector primario. No obstante, en los últimos

años y a partir de la reestructuración económica, también manifestó un elevado desarrollo en el sector de servicios, aumentando de un 4,2% a un 9% entre 2003 y diciembre de 2007¹³. Ambos sectores han sido motores fundamentales para la recuperación de la Argentina luego de la crisis, aunque en este último año los índices macroeconómicos no crecieron respecto de 2006; si bien el PBI creció en un 8,8% durante 2006, disminuyó a un 7,2%¹⁴ en 2007. Esta variación del PBI no afecta el posicionamiento de la Argentina como país de renta media.

Por otra parte, el crecimiento económico sostenido de los últimos años no ha sido acompañado con el desarrollo que la riqueza traería aparejada.

Desde varios sectores, como los organismos estatales, la sociedad civil y el sector privado, se argumenta que las estadísticas oficiales del Instituto Nacional De Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC) no reflejan la realidad social y económica del país. “*El ingreso promedio es 20% inferior a 1998, el desempleo es 30% más alto y la pobreza es cuatro veces mayor -según el Gobierno el 23.4% de la*

¹² Para información más detallada, ver Capítulo IV de este Manual

¹³ “Argentina: Indicadores Económicos”. Subsecretaría de Programación Económica, Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía y Producción. Buenos Aires, diciembre de 2007. Información disponible en www.mecon.gov.ar.

¹⁴ “Argentina: Indicadores Económicos”. Subsecretaría de Programación Económica, Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía y Producción. Buenos Aires, diciembre de 2007. Información disponible en www.mecon.gov.ar.

población-, pese a que estudios privados calculan que los pobres son el 28.3%, es decir, 14 millones de habitantes”¹⁵, afirmó Alejandro Tagliavini, miembro del Departamento de Política Económica de la Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (ESEADE) en Buenos Aires.

Los índices macroeconómicos se transforman, entonces, en instrumentos de renegociación con distintos países y organismos internacionales, lo que reestablece a la Argentina como un país de renta media luego de la depresión y crisis económica de los últimos años.

Otro de los aspectos que generalmente no es tenido en cuenta es la situación de precariedad en las condiciones de vivienda, salud y trabajo de muchas personas que se asientan en el Conurbano Bonaerense, motivados por la posibilidad de encontrar un empleo a partir del crecimiento económico del país. A esto se suma también el grupo de personas provenientes de diversos países que migran hacia la Argentina en busca de nuevas oportunidades.

1.2 El efecto sobre la cooperación

Las cuestiones anteriormente mencio-

nadas presentan a la Argentina como un país de renta media y disuaden a los distintos agentes de cooperación internacional respecto de trabajar en la Argentina. Las cifras oficiales y los diversos informes de organismos internacionales¹⁶ enfocados desde los índices macroeconómicos del país -que no reflejan más que promedios y situaciones globales- promueven una imagen que poco se corresponde con las distintas realidades que se encuentran aquí.

Frente a la imagen que muestran estos indicadores, los distintos agentes de la Cooperación Internacional redirigen sus esfuerzos hacia otros países que muestran indicadores diferentes o que resultan estratégicos para sus países de origen. Este fenómeno se contrapone con lo que sucedía durante el período comprendido entre los años 2000 y 2002¹⁷, donde la profunda crisis económica y social posicionaba a la Argentina como destinataria de los diversos flujos de ayuda. No obstante, tras la recuperación de la crisis en 2003, los donantes han cambiado su percepción respecto a los índices del país, como si el acelerado cambio

de los indicadores macroeconómicos implicara una inmediata transformación económica y social.

En relación a las organizaciones de la sociedad civil, a partir de un estudio realizado en 2004 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la organización Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS), titulado “Índice de desarrollo de la Sociedad Civil Argentina 2004”¹⁸, se establece que sobre una muestra de 81.649 organizaciones a nivel nacional, únicamente el 2,7% de ellas percibe fondos de la Cooperación Internacional como medio para financiar sus programas y su desarrollo. Esto evidencia la retirada de los fondos de cooperación de la Argentina.

No se debe perder de vista que existen muchas diferencias respecto de la situación social, política y económica entre las distintas provincias del interior del país. No obstante, a nivel nacional, estas diferencias se desvanecen entre los índices estadísticos, como el Producto Bruto Interno (PBI) *per cápita* de 6.683 dólares¹⁹

¹⁵ Tagliavini, Alejandro. “Argentina, el país que merecemos”. Fundación Altas. Buenos Aires, 17 de diciembre de 2007. Información disponible en www.atlas.org.ar.

¹⁶ “World Development Indicators 2007”. World Development Indicators. World Bank, enero de 2008. Información disponible en www.worldbank.org/data.

¹⁷ “Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe País 2007”. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. Presidencia de la Nación, octubre de 2007.

¹⁸ “Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil Argentina 2004”. PNUD; BID; GADIS. Buenos Aires, 2004. Información disponible en www.gadis.org.ar.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

al tercer trimestre de 2007. Este índice no considera la inequidad de la distribución geográfica y social de la riqueza y resulta suficiente para que los donantes extranjeros no consideren al país como destinatario de cooperación internacional. *“Los índices macro están mejorando, pero los micro no. Nos parece muy bueno el crecimiento económico, porque hace al desarrollo del país, pero el problema de la redistribución de la riqueza no está solucionado. Una cosa es el crecimiento y otra son los niveles de pobreza y desnutrición infantil, que son los que interesan a las fundaciones”*, señaló Guillermo Correa, Coordinador Ejecutivo de la RACI en una nota realizada por el diario La Nación²⁰.

De acuerdo con un Informe País²¹ realizado por Civicus en el año 2005, en una muestra de 150 organizaciones de la sociedad civil en términos de los convenios establecidos con distintos actores, tan sólo un 5% estableció convenios con organizaciones extranjeras o cooperantes internacionales. A partir de esta información, se infiere que existe un aumento de la vinculación de los donantes

con las organizaciones de la sociedad civil. De todos modos, la muestra resulta considerablemente más pequeña que el informe de 2004 anteriormente mencionado. Asimismo, cambian también los criterios de selección, ya que entre las organizaciones de Capital Federal y de la Provincia de Buenos Aires cubren poco más de un 65% del total de organizaciones seleccionadas para la muestra.

Durante los años 2004 y 2005²² se fue gestando un paulatino proceso de re direccionamiento de esfuerzos de cooperación técnica para el desarrollo hacia la Argentina. Este proceso contaba con un enfoque más federal, distribuyendo esfuerzos entre las distintas provincias y evitando la concentración de recursos. Aun así, no se encuentran índices actualizados respecto de este proceso lo cual hace difícil aseverar su crecimiento en los últimos dos años.

Por otro lado, se ha registrado en los últimos meses un incremento del caudal de voluntarios y pasantes extranjeros que llegan a la Argentina. En el caso de la ciudad de Buenos Aires, aun en su duali-

dad, ofrece comodidades similares a las de ciudades del primer mundo, por contraste con el escenario alarmante que presentan distintas zonas del Conurbano Bonaerense, de la Provincia de Buenos Aires y de otras regiones del norte del país.

1.3 Conclusiones generales

La Argentina se presenta como un país dual. Un territorio lleno de riquezas naturales, industrias prósperas y gran capacidad económica, pero también con una población distribuida de forma muy desigual, una escasa distribución de la riqueza, casos de abandono y renuncia social a los propios derechos; una población con grandes diferencias económicas, sociales y políticas en las distintas provincias. Sin embargo, esta visión dual de la Argentina rara vez trasciende al foro internacional, o lo hace en términos de temáticas puntuales, provocando que el país no sea destinatario de cooperación internacional.

La merma en los flujos de ayuda de la Cooperación Internacional genera, ade-

¹⁹ “Radar Macroeconómico”. Banco Central de la República Argentina. Buenos Aires, febrero de 2008. Información disponible en www.bcra.gov.ar.

²⁰ “La ayuda llega por otras vías”. Suplemento Comunidad. Diario la Nación, 21 de julio de 2007. Información disponible en www.lanacion.com.ar.

²¹ “La Sociedad Civil por Dentro”. ISC Civicus Informe País Argentina (2004-2005). Civicus: World Alliance for Citizen Participation; GADIS. Buenos Aires, 2006. Información disponible en www.gadis.org.ar.

²² “Cooperación Técnica Internacional que recibe la Argentina”. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la Nación, 2005. Información disponible en www.mrecic.gov.ar.

más, la problemática de la competencia entre las organizaciones de la sociedad civil por el financiamiento de sus propuestas. Esto dificulta el intercambio de información entre las distintas organizaciones lo cual, sumado a la falta de capacitación, hace que los fondos de ayuda sean alcanzados únicamente por unas pocas OSCs, generando a su vez que las organizaciones de base no sean destinatarias directas de cooperación.

Es precisamente debido a la problemática del crecimiento irregular de la Argentina que se torna imperiosa la articulación, el debate y el esfuerzo conjunto entre el Estado, los agentes de cooperación internacional, la Academia y las organizaciones de la sociedad civil, de manera que se pueda dar respuesta a todas las problemáticas de la agenda, trabajando con las herramientas actuales y haciéndolas cada vez más eficaces y eficientes, sin necesidad de reinvertir en la exploración de nuevas formas de trabajo.

Será únicamente a través de una articulación conjunta entre estos sectores que se podrá encontrar una solución efectiva y permanente a los problemas que demoran el desarrollo homogéneo y sostenido de la Argentina. Los temas pendientes en nuestro país desafían a que todos los in-

volucrados en el proceso de desarrollo cooperen para mejorar la calidad de vida de los argentinos.

2. EL ROL DEL ESTADO EN MATERIA DE COOPERACION INTERNACIONAL: LA CANCELLERIA²³

Hasta aquí se han analizado los actores que participan del proceso de cooperación internacional -quienes otorgan la ayuda y quienes la reciben-, pero es necesario para completar el análisis incorporar en este circuito a otro actor clave: la Cancillería. En el caso argentino, la institución a cargo de mediar en las relaciones y en la formación de vínculos con el exterior dentro de la Cancillería es la Dirección General de Cooperación Internacional (DGCIN), que depende del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

Asimismo, cada provincia en la Argentina posee a nivel local una institución que se encarga, además, de trabajar en ese nivel con los actores gubernamentales o no gubernamentales extranjeros dadores de cooperación internacional.

En este sentido, se pueden definir algunas funciones clave de la Cancillería a la hora de comenzar a analizar la Coope-

ración Internacional. Es la encargada oficial de intermediar entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil argentina que tienen interés en recibir ayuda proveniente del exterior. Por otra parte, es también la Cancillería quien informa sobre la situación actual del país, brindando datos e índices oficiales a instituciones que pueden estar interesadas en realizar actividades de cooperación para el desarrollo de la Argentina. Además, es un referente para estos actores que se acercan por primera vez al país, consultando acerca de las necesidades y temas que requieren asistencia inmediata.

Finalmente, el DGCIN viene organizando ferias y seminarios en los que convoca a aquellos gobiernos, organismos o instituciones que ofrecen ayuda, y en los cuales los interesados pueden acercarse y tener contacto directo con los donantes de cooperación internacional. Estas jornadas se organizan aproximadamente cada dos años dentro de la Cancillería Argentina.

Relaciones Internacionales
y Protocolo
Seminario Internacional sobre Cooperación para el Desarrollo

²³ Información extraída del sitio Web de la Dirección General de Cooperación Internacional de la Cancillería Argentina (DGCIN): www.mrecic.gov.ar.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires participó del Seminario Internacional “La Mesa de la Cooperación para el Desarrollo”, que se realizó en el Palacio San Martín, sede de la Cancillería Argentina. La actividad fue organizada y auspiciada por los Ministerios nacionales de Desarrollo Social y Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

La apertura del encuentro estuvo a cargo del viceministro de Desarrollo Social de la Nación, Daniel Arroyo; el Embajador Rodolfo María Ojea Quintana y el diputado nacional Alfredo Atanasof, quienes se refirieron a la jornada como un espacio valioso para compartir experiencias de gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil en relación con la Cooperación Internacional.

Además, participaron representantes de las agencias de cooperación internacional de España, Francia, Italia, Japón, Nueva Zelanda, el Servicio de Cooperación y Acción Cultural Francés, y una Delegación de la Comisión Europea.

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires asistió a través de representantes de la Dirección General de Relaciones Internacionales, en el marco de su estrategia de vinculación con los escenarios y oportunidades de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

El programa incluyó la presentación del libro “Desde la Cooperación hacia el Desarrollo”, en el cual se compilaron diversas experiencias de Cooperación internacional. Estuvieron presentes el Embajador de España, Rafael Estrella Pedrola; el representante residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Argentina, Carlos Felipe Martínez, y el subsecretario de Política Latinoamericana, Sr. Embajador Agustín Miguel Colombo Serra.

Finalmente, con la coordinación de la Sra. Embajadora Ana Cafiero, expusieron representantes de organizaciones no gubernamentales y de gobiernos locales de las localidades bonaerenses de Ituzaingó, Berisso, La Matanza, Moreno, San Martín, Junín, Azul y Pergamino.

Publicación: 27 de noviembre de 2007 ²⁴

Los Objetivos del Milenio y la Cooperación Internacional. Promover una Asociación Global para el Desarrollo. Capítulo Argentino

Durante el 31 de mayo y el 1 de junio de 2007, se llevó a cabo en el Palacio San Martín el primer encuentro “Los Objetivos del Milenio y la Cooperación Internacional. Promover una Asociación Global para el Desarrollo. Capítulo Argentino”, organizado en forma conjunta por la Dirección General de Cooperación Internacional de la Cancillería Argentina y por el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, dependiente de la Presidencia de la Nación.

En el encuentro se trataron las distintas acciones de cooperación internacional relacionadas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio por parte de los principales países que cooperan con la Argentina (Ja-

²⁴ Información extraída del sitio Web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: http://www.buenosaires.gov.ar/areas/internacionales/noticias/?modulo=ver&item_id=14805&contenido_id=19525&idioma=es.

pón, España, Italia, Alemania), la Unión Europea y de las Agencias del Sistema de Naciones Unidas, así como la cooperación que la Argentina realiza en este sentido a través del Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-AR)²⁵

Además de las funciones oficiales que cumple la Cancillería -mostrar la agenda de temas del país, los índices, la situación ac-

tual, etc.- constituye un aliado clave para las organizaciones de la sociedad civil en el establecimiento de vínculos o contactos.

A modo de ejemplo: ante la posibilidad de realizar un viaje exploratorio al exterior y necesitar establecer una agenda de visitas o concertar reuniones, es la Cancillería quien puede colaborar para conseguir un contacto clave o una reunión, a través de las representaciones argentinas en otros países. Por un lado, puede sugerir entidades, instituciones u organizaciones a las cuales visitar y, por el otro, puede cooperar para organizar eventos; ofrecer el espacio físico de embajadas o consulados para cenas, seminarios y charlas, ya sean de algún tema en particular o bien para la recaudación de fondos.

Otro de los roles que cumple la Cancillería es el de ser aval y garante a través de la firma de cartas de recomendación. Muchas veces, dependiendo de la organización donante, se solicita que la OSC que aplica para obtener algún tipo de ayuda, acompañe la solicitud con una carta formal firmada por algún funcionario de la Cancillería. Esto funciona como presentación y reaseguro de que la organización solicitante es reconocida, tiene trayectoria y, además,



que sus acciones están articuladas con el Estado.

A través de estas actividades, resulta evidente la importancia del accionar conjunto con el Estado, ya que en la medida en que éste y la sociedad civil actúen de manera organizada y articulada, ambos actores podrán aumentar el impacto de sus acciones como así también aprovechar al máximo las oportunidades que provienen del exterior.



²⁵ Datos obtenidos del sitio Web de la Dirección General de Cooperación Internacional de la Cancillería Argentina (DGCIN): <http://www.mrecic.gov.ar/portal/serec/dgcin/odm.html>.

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

Dirección General de Cooperación Internacional de la Nación (DGCIN)²⁶

Uno de los objetivos principales de la Dirección General de Cooperación Internacional de la Nación (DGCIN) es articular la oferta internacional de cooperación con las necesidades que tienen los organismos del Estado nacional, provincial y municipal, las universidades y ONGs, fortaleciendo los vínculos de las instituciones de todo el país con los organismos internacionales y las agencias de cooperación de otros países.

A partir de la situación económica y social argentina, la Cancillería se ha abocado a explicar a la comunidad internacional, países donantes y organismos multilaterales los recientes cambios producidos en la realidad del país, con el objeto de generar una revisión de los criterios que acotan hoy el acceso de instituciones argentinas a estas fuentes y, por consiguiente, a la posibilidad de responder por esta vía a necesidades que se plantean.

En este sentido, otro de los objetivos de la Cancillería es perfeccionar el mecanismo establecido a través del Fondo Argentino de Cooperación

Horizontal (FO-AR), de modo de continuar transfiriendo, a pesar de la situación actual, los conocimientos y experiencias nacionales hacia diferentes países en desarrollo, tendiendo a resolver problemas específicos de crecimiento y, al mismo tiempo, a favorecer el enriquecimiento de los profesionales a través del intercambio de experiencias. La particularidad de ser país receptor y oferente de cooperación impone un desafío a la Cancillería Argentina, a fin de lograr los mejores resultados en cada uno de los roles que la república debe desempeñar, con la convicción de que la cooperación es un instrumento vital para el desarrollo económico y social de los países y su gente.

Asimismo, existen a nivel ministerial o en niveles subnacionales y provinciales, agencias y secretarías que buscan vincular el trabajo de sus instituciones con la Cooperación Internacional. Esto se ha ido desarrollando aún más a causa del impacto positivo que ha tenido la cooperación descentralizada en el país, de modo tal que diferentes regiones de países de Europa, por ejemplo, pue-

den vincularse directamente con áreas geográficas que son de su interés.

A continuación, se describen algunos ejemplos de agencias subnacionales argentinas que buscan estimular los vínculos con otros actores de la Cooperación Internacional:

- AGENCIA DE COOPERACION Y RELACIONES INTERNACIONALES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
- DIRECCION DE RELACIONES INTERNACIONALES DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES
- DIRECCION NACIONAL DE COOPERACION INTERNACIONAL (DNCI) DEL MINISTERIO DE EDUCACION DE LA NACION
- AGENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA PROVINCIA DE SANTA FE (ACID)

3. ARGENTINA Y LAS DIFERENTES FORMAS DE COOPERACIÓN

Formas de cooperación internacional en Argentina

- 1) Cooperación Bilateral
- 2) Cooperación Multilateral
- 3) Cooperación Descentralizada
- 4) Cooperación a través de los *Partnerships* o Alianzas

²⁶ Información extraída del sitio Web de la Dirección General de Cooperación Internacional de la Cancillería Argentina (DGCIN): www.mrecic.gov.ar.

3.1 Cooperación Bilateral

“La cooperación bilateral es aquella en la que los gobiernos de los países donantes canalizan sus fondos de cooperación al desarrollo directamente hacia los países receptores, sea a los gobiernos de estos países o a otras organizaciones.”²⁷

La **Cooperación Bilateral** se desarrolla principalmente a través de acuerdos celebrados entre países, donde se establece el objeto, duración y alcance de la cooperación. En el ámbito bilateral, existen dos campos de acción específicos: el de la Cooperación Científico-Tecnológica y el de la Cooperación Técnica.

Cuando dos países comienzan las negociaciones para la firma de un convenio bilateral, trabajan en la identificación de campos de acción y áreas científicas de mutuo interés, teniendo en cuenta las prioridades y los potenciales socios nacionales e internacionales en el trabajo conjunto a desarrollar. Estos acuerdos son establecidos teniendo siempre en cuenta los marcos jurídicos de las dos partes firmantes -a fin de evitar barreras y obstáculos o inconvenientes de tipo legal-, los medios y posibilidades de financiación con los que cuentan ambos países; las posibi-

lidades concretas de aplicación de lo establecido y, finalmente, el estado de desarrollo de la investigación científica y tecnológica nacional e internacional que pueda ser aplicable al acuerdo.

A partir del final de la Guerra Fría y del avance de la globalización, la cooperación bilateral creció exponencialmente dando lugar a nuevas formas de cooperación (que se desarrollarán más adelante) como, por ejemplo, la cooperación descentralizada o la cooperación a través de *Partnerships* o Alianzas, entre otras. Es necesario remarcar que si bien las formas de cooperación mencionadas surgen de la cooperación bilateral, dado el impacto que han tomado en los últimos años, en este Manual se encuentran distinguidas de la cooperación bilateral tradicional y están tipificadas con mayor detalle de acuerdo a sus particularidades.

La cooperación bilateral suele darse a través de agencias de cooperación, Ministerios de Relaciones Exteriores o embajadas radicadas en los países receptores. Puede estar dirigida a colaborar con una institución a nivel nacional, provincial o municipal (en caso de tratarse de organismos públicos del país receptor) o destinada a ayudar a organizaciones no gubernamentales de la sociedad civil.

Algunos ejemplos de cada uno:

A) Agencias de Cooperación

Alemania: Cooperación Técnica Alemana (GTZ)

Canadá: Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (CIDA)

España: Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo (AECID)

Finlandia: Agencia Finlandesa de Desarrollo Internacional (FINNIDA)

Japón: Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA)

Suiza: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)

B) Ministerios de Relaciones Exteriores

Ministerio de Relaciones Exteriores
- Australia

Ministerio de Relaciones Exteriores
- Canadá

Ministerio de Asuntos Exteriores
- Finlandia

Ministerio de Relaciones Exteriores
- Gran Bretaña

Ministerio Asuntos Exteriores
- Holanda

²⁷ Información extraída del sitio Web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): www.oecd.org.

C) Embajadas radicadas en el país receptor

Embajada Británica
 Embajada de Australia
 Embajada de Canadá
 Embajada de Finlandia
 Embajada Real de los Países Bajos

3.2- COOPERACION MULTILATERAL

“La cooperación multilateral es aquella en la que los gobiernos remiten dichos fondos a las organizaciones multilaterales para que éstas los utilicen en la financiación de sus propias actividades, de modo que la gestión queda en manos de las instituciones públicas internacionales y no de los gobiernos donantes.”²⁸

La **Cooperación Multilateral** comprende las relaciones de cooperación con los organismos multilaterales del sistema de la Organización de Naciones Unidas (ONU), organismos regionales y otros esquemas, tales como la Cumbre Iberoamericana y la Unión Europea. Los recursos de la cooperación multilateral están destinados fundamentalmente a la contratación de expertos (na-

cionales e internacionales), a actividades de capacitación (becas, pasantías, capacitación en grupo), y a equipamiento.

Aunque en la cooperación multilateral y bilateral los proyectos son concertados e implementados entre organismos gubernamentales y multilaterales, en la Argentina están surgiendo actualmente nuevos espacios de trabajo conjunto ya que algunos de estos convenios contemplan la participación de las organizaciones de la sociedad civil a través de la asistencia técnica, el monitoreo o la evaluación de los proyectos.

A continuación, se enumeran algunos ejemplos de organismos multilaterales:

D) Organismos multilaterales

- Banco Mundial (BM)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Fondo Monetario Internacional (FMI)
- Organización de los Estados Americanos (OEA)
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)

3.3 Cooperación Descentralizada²⁹

3.4 Cooperación por *Partnerships* o Alianzas

La **Cooperación por *Partnerships* o Alianzas** apunta a fortalecer los vínculos entre las organizaciones de la sociedad civil de distintos países. La dinámica de esta forma de cooperación presenta la siguiente particularidad: para que una organización de la sociedad civil pueda ser beneficiaria en esta línea de cooperación, debe presentarse ante una organización donante en alianza con otra OSCs del país de origen de su compañera internacional. La forma más común es la modalidad desarrollada por instituciones, ya sean multilaterales o bilaterales, en cuanto a fondos de origen público.

Aquí, un ejemplo de partnership impulsado por la AECID.

La atención de las necesidades sociales básicas que brinda la cooperación española es ejecutada directamente por la AECID, y se canaliza fundamentalmente a través de actividades conjuntas llevadas a cabo

²⁸ Información extraída del sitio Web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): www.oecd.org.

²⁹ Para información más detallada, ver Capítulo IV de este Manual.

por Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) argentinas y españolas. También atiende las necesidades sociales básicas a través de otras instituciones públicas y privadas que ejecuten proyectos orientados a la superación de la pobreza y la mejora en la calidad de vida.

La cooperación a ONGD españolas con acciones de cooperación al desarrollo es un sistema de ayudas y subvenciones que se otorgan a ONGD españolas que ejecutan proyectos de desarrollo con distintas organizaciones argentinas como socios locales. Este sistema se ha puesto en marcha en el año 2001 en la Argentina, y a través de él se concretan estrategias y programas de carácter plurianual y de especialización regional y sectorial. Para llevar a cabo esta cooperación, la AECID utiliza la convocatoria de ayudas y subvenciones a ONGD.

La actuación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) españolas se orienta por los principios del Plan Director de la Cooperación Española, con el fin de intensificar la coordinación, la complementariedad y, en consecuencia, la eficacia de las actividades de todos los actores de la cooperación española.

La cooperación española en la Argentina utiliza dos vías de finan-

ciamiento para la ejecución de proyectos de desarrollo:

1 - Convocatoria de ayudas a organizaciones no gubernamentales de desarrollo para la realización de proyectos de cooperación

Estas subvenciones tienen por objeto la financiación de proyectos en materia de cooperación internacional para el desarrollo que realicen las organizaciones no gubernamentales de desarrollo españolas, en colaboración con la política de cooperación española.

Las ONGD argentinas pueden desarrollar y ejecutar proyectos en este tipo de ayuda, asociadas con una ONGD española que califique adecuadamente a la convocatoria.

- Los beneficiarios de las subvenciones pueden ser organizaciones no gubernamentales de desarrollo que cumplan los siguientes requisitos:

a) Estar legalmente constituidas y tener, al menos, cinco años de anterioridad a la fecha de publicación de esta convocatoria.

b) Si la ONGD hubiera sufrido modificación en su forma jurídica de Asociación o Fundación, se respetará la antigüedad siempre que esta circunstancia esté acreditada en los estatutos de la nueva entidad.

c) Carecer de fines de lucro.

d) Gozar de capacidad jurídica y

obrar en España.

e) Estar inscritas, a la fecha de publicación de la convocatoria, en el Registro de ONGD conforme a lo establecido en el Real Decreto 993/1999 del 11 de junio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo adscrito a la Agencia Española de Cooperación Internacional.

f) Si la ONGD accede por primera vez al sistema de subvenciones regulado en las bases generales, deberá haber realizado, por lo menos, cinco proyectos de cooperación para el desarrollo en alguna de las áreas geográficas y sectores contemplados en la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

g) Si la ONGD ha recibido subvenciones con anterioridad, deberá justificar suficientemente el cumplimiento de las obligaciones contenidas en la base decimocuarta de la Orden de bases.

h) Asimismo, podrán acceder a la condición de beneficiario de estas subvenciones las agrupaciones de organizaciones no gubernamentales de desarrollo sin personalidad jurídica. Cada una de las ONGD que las integran deberá reunir los requisitos exigidos a las ONGD en el punto 1 y, además, estarán sometidas a las obligaciones que para

las mismas establece el apartado 3 del artículo 11 de la Ley General de Subvenciones.

Más ejemplos de cooperación llevada a cabo a través de alianzas:

- Unión Europea
- Cooperación Italiana
- Agencia de Cooperación Sueca

Otra de las formas más innovadoras en la que se puede acceder a este tipo de cooperación internacional es la que se da a través de alianzas entre organizaciones de la sociedad civil de distintos países para realizar un abordaje regional a una problemática. Esto quiere decir que dos o más OSCs pueden realizar una presentación en conjunto a un donante de un país distinto al de éstas. Y a su vez, estas alianzas pueden presentar la particularidad de que un componente debe ser realizado por alguna instancia de gobierno, ya sea a nivel nacional, provincial, municipal o local.

Este tipo de iniciativas puede estar impulsado desde el sector público o privado, y también -en algunos casos- se pro-

ducen alianzas entre organizaciones internacionales y fundaciones privadas o corporaciones, justamente para llegar a todos aquellos países en los que operan, y así lanzar convocatorias que tengan alcance regional.

Cabe realizar una aclaración: esta línea de cooperación define el tipo de ayuda desde los beneficiarios. Esto quiere decir que los que deben presentarse en alianza para poder acceder a este tipo de ayuda son los beneficiarios. La diferencia de esta forma de cooperación con los fondos mixtos y los *Joint Funds* reside en que en ambos casos los que realizan una alianza para potenciar su impacto o alcance son los dadores o donantes de la cooperación.

Se expondrá ahora un ejemplo de esta forma de cooperación que requiere alianzas entre gobiernos y organizaciones de la sociedad civil de diferentes países:

Bienes Públicos Regionales³⁰ (BPR) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El 22 de marzo de 2004, el Directorio Ejecutivo del BID aprobó un documento que creó la Iniciativa para la Promoción de Bienes Públicos Re-

gionales (BPR). La Iniciativa responde a la creciente demanda de BPRs en los últimos diez años y su importancia deriva, principalmente, de las reformas de política que buscan abrir los mercados internos, fomentar la competitividad en una economía global y aprovechar los cambios tecnológicos. Los bienes públicos regionales son esenciales para enfrentar vulnerabilidades creadas por una mayor apertura tales como la transmisión de crisis financieras y la transmisión transfronteriza de enfermedades humanas y animales. Además, los BPRs son percibidos cada vez más como parte de la solución de problemas de desarrollo de largo plazo en un amplio espectro de sectores. Otorgar financiamiento para bienes públicos regionales no es una actividad nueva para el BID. En sus 40 años de historia, principalmente a través de su Programa de Cooperación Técnica Regional, el banco ha proporcionado financiamiento para muchos bienes públicos regionales. Aunque numerosos proyectos regionales de cooperación técnica podrían calificarse como *bienes públicos re-*

³⁰ Información extraída del sitio Web del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) <http://www.iadb.org/int/redes/rpg/index.aspx?idioma=spa>.

gionales, otros tantos no entrarían en esa definición.

La diferencia entre el Programa de Cooperación Técnica Regional y la Iniciativa de BPR consiste principalmente en la definición de “regional”. La dimensión regional inherente a la definición de un bien público regional supone no sólo que un grupo de países comparta ciertos beneficios, sino que es imprescindible que los países participantes emprendan una acción colectiva para producir el bien. La iniciativa establece el marco dentro del cual cada país participante contribuye al diseño y a la producción eventual del bien público regional en cuestión. A este respecto, las propuestas muestran cómo contribuirá cada uno de los países participantes a la producción del bien.

Esto representa un renovado compromiso del BID para fomentar la cooperación entre sus países miembros prestatarios así como también una respuesta a la creciente demanda de bienes públicos regionales existente en la región. La importancia de dichos bienes se debe, en gran medida, al creciente interés que despiertan los bienes transnacionales en general. Los efectos secundarios de las tendencias globales -como el in-

cremento de los flujos de comercio y de capital, el cambio tecnológico y las migraciones de personas- han hecho necesario enfrentar problemas o aprovechar oportunidades a nivel transnacional. El fortalecimiento de la integración regional registrado en América Latina y el Caribe en los años 90 y el surgimiento de instituciones regionales para respaldar esos esfuerzos, han profundizado aún más la percepción de que las oportunidades y vulnerabilidades a las que ha dado lugar la apertura de los mercados internos exigen un mayor nivel de cooperación regional.

Según los términos del Programa de Bienes Públicos Regionales, el BID ofrece recursos no reembolsables por un monto de hasta 10 millones de dólares para financiar proyectos que respalden la creación de BPRs en América Latina y el Caribe.

La acción colectiva en la definición de un BPR incluye el compartir beneficios entre un grupo de países y requiere que los países participantes cooperen para producir el bien. Por lo general, esto implica que los países inicien su colaboración mucho antes en la identificación de una oportunidad o problemática y en el diseño de la solución, incluidos los acuerdos institucionales que permitirán la producción del

bien público regional. Las siguientes secciones detallan los conceptos clave que definen un bien público regional bajo la iniciativa: (1) la dimensión pública del bien; (2) la dimensión regional del bien; y (3) la justificación que sustente el compromiso del banco en la creación del bien. La selección de una propuesta se basará principalmente en estos tres conceptos clave.

Se cumple el criterio de “regionalidad” en la medida que (a) un mínimo de países está interesado e involucrado en la producción de un BPR y (b) estos países producen el BPR en forma colectiva. La producción del BPR deberá ser el resultado de la acción colectiva de los países participantes. A fin de determinar si existe acción colectiva, resultará necesario examinar la naturaleza del problema u oportunidad y la forma de producción del BPR.

Son elegibles, entonces, las entidades públicas del BID pertenecientes a los países miembros, organizaciones privadas y sin fines de lucro que estén legalmente constituidas en alguno de los países miembros del BID, y los grupos compuestos por dos o más organizaciones ubicadas en los países miembros del BID, entre otros.

Finalmente, es importante destacar que durante los dos primeros

años del programa, el BID aprobó financiamientos por aproximadamente 19 millones de dólares para proyectos que abarcaban a más de 15 países en temáticas como medio ambiente, educación, modernización del Estado, mercados financieros, desarrollo social, nutrición, agricultura y democracia.

4. FLUJOS DE COOPERACION INTERNACIONAL

Otra de las formas de acercarse a la Cooperación Internacional es analizar desde dónde emanan los flujos de ayuda hacia quien la recibe. Esto determina la siguiente categorización:

- 1) Cooperación Vertical
- 2) Cooperación Horizontal
- 3) Cooperación Sur-Sur
- 4) Cooperación Triangular

4.1 Cooperación Vertical

“Es aquella que se da entre un país desarrollado y otro en vías de desarrollo o de menor nivel de desarrollo.” ³¹

Por último, también podríamos hacer una clasificación en cuanto al nivel de desarrollo de los países involucrados en la transacción: dentro del esquema tradicional, se denomina *vertical*, en el cual un país con un alto grado de desarrollo coopera con otro de menor desarrollo. Por lo tanto, este tipo de cooperación suele ser bilateral.

4.2 Cooperación Horizontal

“Es aquella que se da entre países de similar nivel de desarrollo.” ³²

Se pueden encontrar también casos de cooperación entre países con niveles de desarrollo similares. Este tipo de cooperación llamada *horizontal* involucra habitualmente a países sin un alto grado de

desarrollo. Durante los últimos años, este tipo de acuerdos creció exponencialmente; los denominados *acuerdos de cooperación Sur-Sur* son un claro ejemplo de cooperación horizontal.

4.3 Cooperación Sur-Sur ³³

4.4 Cooperación Triangular ³⁴

³¹ Palomar Avilés, Raúl. “Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional”. Dirección de Cooperación Internacional de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, septiembre 2006. Información disponible en: http://www.accionsocial.gov.co/documentos/891_Manualproyectos2006.pdf

³² Palomar Avilés, Raúl. “Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional”. Dirección de Cooperación Internacional de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, septiembre 2006. Información disponible en: http://www.accionsocial.gov.co/documentos/891_Manualproyectos2006.pdf

³³ Para información más detallada, ver Capítulo IV de este Manual.

³⁴ Para más detalles, ver Capítulo IV de este Manual.

5. CUADRO COMPARATIVO. CRUZANDO LA INFORMACION

ORIGEN DE LOS FONDOS	TIPO DE COOPERACION INTERNACIONAL	FORMAS DE COOPERACION INTERNACIONAL	SENTIDO DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
Fondos públicos (gubernamentales) ¿Quiénes? Gobiernos nacionales Gobiernos locales	Financiera (reembolsable o no reembolsable)	Bilateral	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		Multilateral	→ Vertical - Horizontal - Triangular
		Descentralizada	→ Vertical - Horizontal - Triangular - Sur-Sur
		<i>Partnerships</i>	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		→	
	Técnica, Científica y Administrativa	Bilateral	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		Multilateral	→ Vertical - Horizontal - Triangular
		Descentralizada	→ Vertical - Horizontal - Triangular - Sur-Sur
		<i>Partnerships</i>	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		→	
	Ayuda Humanitaria y de Emergencia	Bilateral	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		Multilateral	→ Vertical - Horizontal - Triangular
		Descentralizada	→ Vertical - Horizontal - Triangular - Sur-Sur
		→	
	Reorganización de la Deuda	Bilateral	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		Multilateral	→ Vertical - Horizontal - Triangular
		→	
	Auspicios Académicos: Becas y Fellowships	Bilateral	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		Multilateral	→ Vertical - Horizontal - Triangular
		Descentralizada	→ Vertical - Horizontal - Triangular - Sur-Sur
		<i>Partnerships</i>	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		→	
	Recursos Humanos: Pasantías y Voluntariado	Bilateral	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		Multilateral	→ Vertical - Horizontal - Triangular
		Descentralizada	→ Vertical - Horizontal - Triangular - Sur-Sur

PRIMERA PARTE

Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional

ORIGEN DE LOS FONDOS	TIPO DE COOPERACION INTERNACIONAL	FORMAS DE COOPERACION INTERNACIONAL	SENTIDO DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
-Origen de los fondos Fondos privados (no gubernamentales) ¿Quiénes? Fondos privados Individuos Empresas Corporaciones <i>Partnerships</i>	Técnica, Científica y Administrativa	Bilateral	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		Multilateral	→ Vertical - Horizontal - Triangular
		Descentralizada	→ Vertical - Horizontal - Triangular - Sur-Sur
		<i>Partnerships</i>	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
			→
	Financiera (reembolsable o no reembolsable)	Bilateral	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		Multilateral	→ Vertical - Horizontal - Triangular
		Descentralizada	→ Vertical - Horizontal - Triangular - Sur-Sur
		<i>Partnerships</i>	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
			→
	Recursos Humanos Pasantías y Voluntariado	Bilateral	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		Multilateral	→ Vertical - Horizontal - Triangular
		Descentralizada	→ Vertical - Horizontal - Triangular - Sur-Sur
			→
	Auspicios Académicos: Becas, Auspicios, <i>Fellowships</i>	Bilateral	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
		Multilateral	→ Vertical - Horizontal - Triangular
		Descentralizada	→ Vertical - Horizontal - Triangular - Sur-Sur
		<i>Partnerships</i>	→ Vertical - Horizontal - Sur-Sur
Fondos mixtos ¿Quiénes? Gobiernos nacionales Gobiernos locales Organismos multilaterales Fundaciones privadas Empresas Individuos <i>Joint Fund</i> <i>Trustees</i>	Financiera (no reembolsable)	Gobiernos nacionales	→ Fondos Puros (de origen público)
		Gobiernos locales	→ Fondos Puros (de origen público)
		Organismos multilaterales	→ Fondos Puros (de origen público) y Fondos Impuros (origen privado y público)
		Fundaciones privadas	→ Fondos Puros Privados y Fondos Impuros (origen privado y público)
		Empresas	→ Fondos Puros Privados (de varios donantes)
		Individuos	→ Fondos Puros Privados (de varios donantes)
		<i>Joint Fund</i>	→ Fondos Impuros (origen privado y público)
		<i>Trustee</i>	→ Varios Fondos Privados

➤ VII/ Creando la cultura de la importancia del Area o del responsable de Desarrollo Institucional al interior de la organización

Este capítulo ha sido desarrollado en colaboración con Inés Castro Almeyra, Coordinadora del Area de Desarrollo Institucional del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

El mayor desafío que presenta la Cooperación Internacional hacia adentro de una organización es el de crear una cultura de desarrollo de fondos y comunicación transversal a toda la institución. Es importante señalar aquí que generalmente, ya sea el area o el responsable a cargo de las tareas de Cooperación Internacional dentro de una organización, se inscribe habitualmente dentro de un marco organizacional más amplio, que es del area de Desarrollo Institucional. Por lo cual es esta area marco la que contendrá al área o responsable de Cooperación Internacional, como también al área o persona a cargo de donaciones corporativas y/o empresas, donaciones de individuos, desarrollo de fondos a partir de la organización de eventos o a partir del trabajo con el Estado. En el caso ideal, será

entonces el director del Area de Desarrollo Institucional quien monitoree el funcionamiento del Area o responsable de Cooperación Internacional dentro del organigrama de una OSC.

Para ello, resulta indispensable contar con un responsable de Cooperación Internacional -ya sea a nivel de Coordinación o de Dirección de un área al interior de la organización-, que no sólo identifique oportunidades de financiación y convocatorias sino que también articule la relación entre los actores de la Cooperación Internacional y los distintos sectores de la organización:

- Consejo de Administración o *Board*:

El Consejo de Administración o *Board* de una institución tiene distintas atribuciones, entre ellas, la de velar por el cumplimiento de la misión y tratar de alcanzar la visión institucional, diseñar y aprobar las grandes líneas, y tomar las decisiones políticas e institucionales. Pero también tiene sus deberes; una

de sus responsabilidades más importantes es asegurar, ya sea a través de aportes financieros o en especies, la sustentabilidad de las organizaciones. En este sentido, es importante comprender que el Consejo de Administración debe colaborar con las tareas de búsqueda de fondos. En algunos casos, puede hacerlo de manera directa con contribuciones financieras; en otros, colaborando activamente en la organización de eventos de recaudación, y también, funcionando como aval en las presentaciones con algún donante, acompañando al responsable de Desarrollo Institucional en eventos y reuniones, así como proveyendo de contactos y agenda para la organización de viajes o para formar bases de datos de donantes individuales que puedan aportar a la causa.

- Dirección Ejecutiva:

El trabajo del responsable de Cooperación Internacional está íntimamente relacionado con las actividades que re-

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

aliza el Director Ejecutivo, ya que muchas veces es aquél quien se encuentra a cargo de las Relaciones Institucionales de la organización. Es por esto que el vínculo entre la Dirección Ejecutiva y el área de Cooperación Internacional debe ser muy fluido y de permanente comunicación, ya que la desinformación entre ellos podría generar la pérdida de alguna oportunidad interesante. El Director Ejecutivo y el equipo o la persona encargada de Cooperación Internacional enriquecerán las discusiones de agenda con los donantes -o potenciales donantes- y la creación de sinergia entre diferentes actores. Además, es el Director Ejecutivo quien, desde su rol, incentivará el esquema de trabajo transversal con otras áreas o programas de la organización.

- Areas o ejecutores de proyectos:

Muchas veces, las exigencias de la implementación de los proyectos provocan que aquellos que los ejecutan no tengan entre sus prioridades la relación con el financiador y/o donante internacional. Resulta imprescindible, entonces, que el responsable de Cooperación Internacional actúe como nexo entre ambas partes, para que la comunicación acerca de los avances o imprevistos en el desarrollo del proyecto resulte abierta y dinámica. Por otro lado, también forma parte de las responsabilidades de esta función estar

al tanto de los proyectos o programas que se están gestando dentro de las áreas temáticas, de modo tal de agudizar los sentidos y poder capitalizar al máximo las posibilidades de cooperación. Cuanta más información de lo que suceda dentro de otras áreas tenga el responsable de Cooperación Internacional, más se facilitará la búsqueda de información de oportunidades como así también el establecimiento de las necesidades de la organización.

- Area o encargado de Administración:

La elaboración de presupuestos y la producción de reportes financieros hacen necesaria la coordinación inter-áreas. Como cada donante / financiador tiene requerimientos propios para las rendiciones parciales y finales, resulta de suma utilidad que el responsable de Cooperación Internacional lleve un registro con las especificidades de cada uno.

En este sentido, la elaboración de presupuestos debe ajustarse, por un lado, a los requerimientos del proyecto o de las actividades que se lleven a cabo; por otro, a los estándares de *accountability* internos de la organización. Es en este sentido que la comunicación y el intercambio con el área de Administración o el contador debe ser constante.

- Comunicación:

Las herramientas comunicacionales tales como folletos, memorias institucio-

nales, newsletters y sitios Webs son importantes para acortar las distancias entre los actores, y posicionarse en un medio donde existe una oferta variada y amplia de organizaciones. Para cada donante y/o financiador conviene tener un plan de comunicación que se ajuste al perfil del destinatario. Por ejemplo, hay donantes que prefieren mantener una comunicación informal más allá de las instancias formales de rendición, o que están interesados en recibir información sobre un tema específico, aunque esto exceda el alcance del proyecto que se está apoyando en ese momento.

De aquí que el área de Comunicación no sólo resulte de gran relevancia para mantener una relación constante con la Dirección Ejecutiva y con el equipo de personas que trabajan en la organización -a fin de contar con información actualizada sobre todo lo que acontece en su interior-, sino que también ocupe un lugar primordial para comunicar las actividades que se desarrollan, ya sea en el marco del proyecto que apoya un donante o de otros que lleve a cabo la organización. Así se podrá reflejar el trabajo diario que se realiza desde una OSC. A través de una estrategia comunicacional seria y coherente, es posible sensibilizar a todos los involucrados en el proceso de cooperación a través de la información generada desde el Tercer Sector.

➤ VIII/ Comunicación interna (de la organización) y externa (con el donante)

Este capítulo ha sido desarrollado en colaboración con Ivana Zacarías, responsable del Área de Desarrollo de la Fundación Poder Ciudadano.

En los apartados anteriores, hemos tratado de plasmar el acceso a la ayuda proveniente de la Cooperación Internacional en un sentido amplio e integral. Por ello, destacamos la importancia de ir creando una cultura de institucionalización en la búsqueda de fondos, donde la Cooperación Internacional es sólo una de las opciones que una OSC puede plantearse. En este sentido, la comunicación -ya sea hacia el interior o hacia afuera de la organización- es un elemento clave para lograr el éxito de un proyecto, un programa o de la propia institución.

A continuación, detallamos algunos de los elementos a tener en cuenta a la hora de plantear el rol esencial que debe tener la comunicación interna y externa de la OSC.

COMUNICACION INTERNA

Para que no haya superposición de con-

tactos y a fin de que los esfuerzos de las diferentes áreas o sectores de la organización se dirijan hacia un mismo lugar, es preciso mantenerse informados y comunicados al interior de la organización.

El procedimiento será diferente para organizaciones que cuentan con un área de Cooperación Internacional o de Desarrollo de Fondos y para aquellas en donde las responsabilidades de *fundraising* están más repartidas. Sin embargo, el resultado debería ser siempre el mismo: que el donante o potencial donante sepa con certeza que la organización está trabajando en una determinada dirección y que el proyecto a ser financiado ha sido consensuado y cuenta con apoyo interno.

Lo ideal es que se diseñe algún tipo de circuito de comunicación interna que permita y obligue a los miembros de la organización a informar tanto sobre sus intereses o proyectos a ser financiados como sobre las relaciones o contactos que genere con potenciales donantes. Además, es necesario que el contacto y la información estén centralizadas, ya sea en el Director Ejecutivo, en el responsa-

ble de Cooperación Internacional, en el director de Desarrollo Institucional o en la persona que se designe para estas tareas *ad hoc*. Los donantes se ven muy demandados por diferentes organizaciones, por lo cual no es productivo ni eficiente que reciban información y mucho menos, diferente a través de distintos y excesivos canales. Esto no optimiza los tiempos y, hacia afuera, provoca la sensación de desorden e improvisación.

Algunos consejos básicos:

- > Al definir circuitos internos, incluir no sólo a las áreas técnicas o a la Dirección Ejecutiva sino también a las áreas de Administración o Comunicación, si es que la organización cuenta con ellas.
- > Capacitar e insistir internamente con la importancia de la utilización permanente de la base de datos, como así también de una sistematización o memoria interna, que permita ver qué propuestas se han presentado, cuántas veces se han reunido y cuáles han sido los pasos a seguir pautados.
- > Si la organización no cuenta con una

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

persona dedicada al sector de Desarrollo de Fondos, lo ideal es repartir las responsabilidades y establecerlas para facilitar el seguimiento.

COMUNICACION EXTERNA

En general, las relaciones personales son fundamentales en cualquier caso, y la mayor parte de los apoyos obtenidos tiene como antecedente un largo historial de intercambio de información y reuniones entre el donante y la organización.

La información que recibe frecuentemente un donante o potencial donante incluye *newsletters*, plan de trabajo anual, documentos de los temas de interés, información sobre los proyectos, publicaciones y notas de prensa. En un primer contacto personal, se le entrega un paquete de información institucional básica, que conviene sea personalizada de acuerdo al perfil del donante. No es recomendable llenar de información al donante en un primer encuentro, sino tratar de realizar un estudio previo y detectar cuáles podrían ser los puntos de coincidencia entre la institución donante y la que recibe el apoyo.

Para que la comunicación sea fluida, es indispensable ir registrando toda el historial del vínculo con el donante en una base de datos -reuniones, propuestas presentadas, invitaciones a eventos institucionales- y actualizar la información de contacto de los donantes; por lo general, los agentes de cooperación internacio-



nal tales como organismos públicos internacionales o embajadas, rotan cada cierto período de tiempo, entre tres y cuatro años, según el caso. Pero una vez que sus períodos han finalizado, no se recomienda continuar enviando el mismo flujo de información que durante su desempeño en el país, dado que comenzarán

con sus funciones en otro lado, en nuevas organizaciones, y el flujo de información puede ser demasiado. Además, este tipo de vínculos debe ser cuidado y no desgastado; un exceso de información o de llamados e invitaciones puede ir en contra de la construcción de una relación constructiva.

IX/ Pasos para acceder a la cooperación

Este capítulo ha sido desarrollado en colaboración con Macarena Sabin Paz, Directora del Área de Desarrollo y Gestión Institucional del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), e Ivana Zacarías, responsable del Área de Desarrollo de la Fundación Poder Ciudadano.

LA LOGICA DE LA FORMULACION DE PROYECTOS DENTRO DE LA PLANIFICACION ANUAL DE LAS INSTITUCIONES

Todo proceso de formulación de proyectos y propuestas que tengan como finalidad la presentación ante una organización donante y, en consecuencia, la búsqueda de fondos, se enmarca en un proceso más amplio denominado *planificación institucional*.

Un proceso de planificación incluye, al menos, dos instancias: la reflexión y evaluación sobre el trabajo realizado y la planificación del accionar futuro. La evaluación es un elemento indispensable dentro del proceso de planificación; permite realizar un análisis crítico sobre el cumplimiento de los objetivos y de la capacidad para alcanzarlos, lo cual cons-

tituye una fuente de información relevante para la toma de decisiones futuras. El objetivo del proceso de evaluación es, entonces, asumir y conocer los errores cometidos y evidenciar los aciertos para convertirlos en aprendizajes y datos a tener en cuenta en una etapa posterior. Contar con una evaluación minuciosa del trabajo permite identificar debilidades y modificar comportamientos para así mejorar la calidad del desempeño y de los productos. Asimismo, promueve una mejora en la asignación de los recursos disponibles.

La planificación institucional, por su parte, es una herramienta de la Teoría de las Organizaciones a través de la cual se pueden estimar las actividades que se desean realizar en un futuro -mediato o inmediato-; asignarles plazos de ejecución, estimar los recursos -humanos y materiales- necesarios para su desarrollo; prever dificultades, determinar objetivos y evaluar posteriormente el trabajo realizado. No se trata de predecir el futuro sino de tomar decisiones adecuadas para incrementar las probabilidades de que ese futuro deseable tenga lugar. Planificar es, entonces, someter las decisiones a criterios racionales.

Formular proyectos implica tomar de-

cisiones acerca del modo en que se quiere incidir sobre algún aspecto de la realidad. Por esta razón, la elaboración de propuestas debe concebirse como parte sustancial de la planificación institucional hasta lograr el mayor ajuste entre la agenda de la organización, la presentación de proyectos y la necesidad de financiamiento futuro. Se trata de vincular las líneas de trabajo con la agenda planificada, en lugar de orientar la elaboración de proyectos según las ofertas de financiamiento disponible. De algún modo, puede pensarse que la planificación es a la institución como la formulación de proyectos es a las acciones. De allí que deban comprenderse como instancias de un mismo proceso orientado hacia el desarrollo de la institución.

1. ELABORACION DE UN PRESUPUESTO ANUAL

Tal como se deduce del proceso de planificación, el paso siguiente es la conformación de un presupuesto anual que deberá mostrar cuáles son los gastos de tipo estructural y programático de la organización.

El primer tipo de gastos está compuesto por aquellos que se requieren

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

para mantener a la organización en funcionamiento. Esto incluye los gastos fijos (electricidad, gas, etc.), los salarios del personal que pertenece a la institución -más allá de las actividades programáticas-, y todas aquellas erogaciones necesarias para sostener a la organización abierta. El segundo tipo -los gastos programáticos- deben demostrar cuáles son los insumos financieros que se requerirán para llevar adelante las actividades planificadas, independientemente de la estructura funcional de la organización. En éste pueden incluirse desde el costo de ampliación de infraestructura, computadoras, equipos, materiales e insumos hasta los honorarios de consultores o coordinadores del trabajo de campo; los costos de diseminación de los resultados, costos relacionados al monitoreo y evaluación del programa ejecutado, y todos aquellos gastos vinculados al logro de las metas planteadas en el cuerpo del proyecto. En el caso del proyecto del Manual de Cooperación que aquí se presenta, sólo a modo de ejemplo, deberían incluirse los gastos de materiales en formato papel o digitales; la edición, corrección y adaptación de los contenidos; el diseño, los costos de transportes, pasajes, estadías y *per diems*.

El presupuesto anual de una organización debe estar basado en las actividades que la misma se propone alcanzar durante un período de 12 meses. En la me-



dida en que éste demuestre claramente las necesidades reales de la institución, se podrá también planificar la estrategia de desarrollo de fondos requerida para alcanzar los objetivos programáticos y estructurales de financiamiento.

2. REALIZANDO UNA EXPLORACION

El proceso de exploración de fondos comienza, generalmente, a través de una búsqueda proactiva de oportunidades de cooperación. Para ello es importante conocer, por un lado, las necesidades y capacidades de la organización y, por otro, el mercado de la cooperación.

En cuanto al primer punto, existen diferentes instrumentos e instancias dentro de una organización que permiten tener conocimiento de los proyectos que los programas están llevando adelante y de aquéllos para los cuales estarían interesados en conseguir fondos: un plan de trabajo anual, por ejemplo, es una herramienta ideal; y también lo son las reuniones del equipo de trabajo.

Respecto del segundo punto, es importante tener en cuenta que los *nichos para la cooperación* pueden hallarse a través de diferentes vías, de acuerdo a la estrategia de cada donante. Muchas veces, surgen llamados a la presentación de propuestas o convocatorias que, a su vez, también tienen características particulares de acuerdo al donante (hay convocatorias anuales, *ad hoc*, *ongoing*,

semestrales). Para estos casos, existen sitios Web, boletines o espacios de diálogo con otras organizaciones que pueden proporcionar información actualizada al respecto.

Por otra parte, hay donantes que, sin hacer llamados específicos a la presentación de proyectos, disponen de fondos especiales destinados a las organizaciones de la sociedad civil: en estos casos, por lo general no es posible saberlo con anticipación, con lo cual la obtención de fondos de este tipo depende mucho de la capacidad de la organización y de los responsables de Desarrollo Institucional y/o de Cooperación Internacional la posibilidad de establecer un vínculo de interés y confianza con el potencial donante.

Comúnmente -sobre todo en las organizaciones grandes o las que cuentan con más de una sede-, los contactos con donantes se originan por distintos canales. A fin de que no haya superposición en la comunicación y se pueda maximizar cada oportunidad, es fundamental hacer algún tipo de seguimiento de estos vínculos, trabajando mucho con todas las personas de la organización para socializar la información e introducirla a los canales formales / institucionales de la organización.

Para simplificar y agilizar la etapa de búsqueda de fondos, es necesario que se lleve un registro de la mayor cantidad posible de información al respecto.

2.1 Construcción de un Mapa de donantes. Elementos y criterios

Una vez que ya se han detectado las fuentes de cooperación internacional, puede conformarse lo que se denomina *Mapa o Mapeo de donantes*. Este instrumento permite detectar y conocer con anticipación cuáles son las oportunidades provenientes de la Cooperación Internacional que se ajustan a la misión, programas y actividades que lleva a cabo cada organización. El objeto de construir esta herramienta, una vez que se realizó la búsqueda -ya sea *online*, a través de boletines u otras fuentes- es sistematizar la información obtenida, filtrada según los intereses institucionales.

El primer paso consiste, entonces, en establecer en un año calendario (12 meses, de enero a diciembre) aquellas fechas de convocatorias que reciben postulaciones o propuestas durante todo el período sin plazos específicos. En segundo lugar, se deben buscar aquellas oportunidades que, con anterioridad, ya cuentan con información acerca de las fechas en que abren y cierran la recepción de proyectos. En tercer lugar, se intentarán ubicar los llamados a presentación de fondos internacionales, fondos mixtos y, por último, aquellos que provengan de fuentes internacionales que operan o tienen sedes a nivel local.

A continuación, se describe un modelo de Mapa de donantes:

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

	CONVOCATORIA ABIERTA	CONCURSOS	FONDOS INTERNACIONALES	FONDOS MIXTOS	FONDOS “LOCALES” DE EMBAJADAS
ENERO				Partnership for Transparency Fund (PTF)	
FEBRERO	Convocatoria de la AECID				Embajada de Suiza
MARZO					
ABRIL			Fundacion InterAmericana (IAF)		
MAYO					
JUNIO		Concurso de Development Marketplace			Embajada de Nueva Zelandia
JULIO					
AGOSTO					
SEPTIEMBRE				FONTRA	
OCTUBRE					
NOVIEMBRE			Global Enviromental Fund		
DICIEMBRE					

El cuadro funciona únicamente a modo de ejemplo, es decir que el calendario y categorías establecidas no se corresponde con las fechas reales.

2.2 Elementos a tener en cuenta para el armado del Mapeo de donantes

Al finalizar la búsqueda de oportunidades de cooperación internacional, y para comenzar a realizar el cruce de la información obtenida, se hace necesario el manejo de ciertos criterios que permiten filtrar la base de datos y tenerla lista para su utilización. Ante cada oportunidad de cooperación, la organización solicitante deberá preguntarse si la convocatoria detectada tiene un alcance geográfico que incluye a la Argentina. En caso de que el país no figure entre los destinos de los países beneficiarios, no deberá incorporarse esta convocatoria en el Mapeo de donantes. Otro criterio a tener en cuenta es la temática del llamado a convocatorias, que deberá incluir las actividades de la organización solicitante. El tercer criterio se relaciona con la detección del beneficiario; si es una organización sin fines de lucro -persona jurídica-, una entidad nacional o una persona física. El cuarto punto tiene que ver con verificar si la convocatoria requiere de una contraparte financiera en especie o en aportes financieros. Estos últimos, a su vez, pueden ser aportes propios de la organización solicitante o tal vez se requiera como requisito el involucramiento de otra fuente donante. Finalmente, es importante destacar que no deberán pasarse por alto todas aquellas especificidades que figuren en el cuerpo de la lla-

mada a presentaciones, y que podrían dejar afuera a la organización solicitante. Realizar esta selección puede contribuir a consolidar el Mapeo de donantes y a hacer más eficiente la solicitud de cooperación, sin entorpecer la tarea de quienes otorgan la ayuda ni destinar energía de la organización al desarrollo de propuestas que no se ajusten a los requisitos de los donantes.

3. SELECCIONAR A DONANTES SEGUN NUESTRA MISION / VISION / ACTIVIDADES

Detectar una oportunidad para acceder a la Cooperación Internacional implica identificar: (i) una convocatoria específica o; (ii) un donante con algún tipo de fondos disponibles que la organización puede aprovechar o; (iii) un donante que se acerca -o al que se acerca la organización en cuestión- con una necesidad concreta que, espera, se pueda satisfacer.

Cuando esto sucede, hay dos acciones mínimas que deben realizarse: la primera se refiere a la investigación de las características del donante; la segunda, a una eventual comunicación con el potencial donante.

Conocer más en profundidad las prioridades del donante, su funcionamiento y sus antecedentes, es clave para incrementar las posibilidades de obtener su apoyo o, de lo contrario, ahorrar energías en algo que muy probablemente no redunde en resultados positivos. Las tí-

EN RESUMEN, LOS CRITERIOS DEBEN SER:

- ELEGIBILIDAD GEOGRAFICA
- ELEGIBILIDAD TEMATICA
- TIPO DE BENEFICIARIO
- CONTRAPARTE
- CONTRAPARTIDA
- REQUISITOS ESPECIFICOS

Recomendaciones

Para enriquecer el armado del Mapeo de donantes, es importante tener en cuenta la información proveniente de vínculos y contactos que posea la organización, su pertenencia a redes internacionales, y las fechas de cierre de los años fiscales de aquellos países que realizan Cooperación Internacional para el Desarrollo con la República Argentina, lo que determinará cuándo se convoca a la recepción de propuestas.

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

picas preguntas que podrían formularse a la hora de conocer mejor a un potencial donante son las siguientes:

- i. ¿Qué prioridades temáticas y geográficas tiene?
- ii. ¿A qué organizaciones y qué tipo de proyectos ha financiado anteriormente?
- iii. ¿Quiénes son sus socios y/o aliados?
- iv. ¿Qué actividades, intereses o vínculos tiene en la Argentina?
- v. ¿Qué exigencias tiene respecto de la organización donataria?
- vi. ¿Cuál es históricamente su relación con nuestra organización?
- vii. ¿Qué proyectos de nuestra organización podrían trabajar con este donante?
- viii. ¿Quién cumple qué rol dentro de la organización? ¿A quién hay que contactar, quiénes toman decisiones o a quién hay que mantener informado permanentemente?

Cada institución que se dedica a la financiación de proyectos basa su estrategia en determinada cosmovisión. Conocer la teoría de cambio sobre la cual subyacen las prioridades de cada una de ellas es una de las claves para ser exitoso. En este sentido, podemos decir que hay donantes que prefieren apoyar proyectos que tienen gran potencia; algunos prefieren acompañar a la sociedad civil en procesos de cambios más estructurales; y otros se enfocan en fortalecer y hacer

sustentables iniciativas que ya han logrado modificaciones. Tal como sucede con las organizaciones de la sociedad civil, cada uno tiene su espacio de trabajo y su convicción sobre cómo debe actuar, y en dónde, para mejorar la realidad.

4. REALIZACION DE UNA CARTA DE CONSULTA (CONCEPT NOTES)

La expresión de interés o la carta de consulta es el instrumento que permite al donante conocer de qué manera los intereses y capacidades de la organización, en algún punto, se conjugan con sus propios intereses y capacidades. Sin embargo, antes de realizar la carta, es necesario tener presente dos cuestiones:

- > la invitación de un donante a presentar una carta de consulta (y su posterior aprobación) ya es un paso sumamente importante, por lo tanto, ser rigurosos y exigentes en ello -tanto o más que en la posterior confección del proyecto- es condición *sine qua non*.
- > la aprobación de la carta de consulta, sin embargo, no implica certeza sobre la aprobación del proyecto. Muchas cartas son escritas, y posteriormente el proyecto completo no es aprobado; ser concientes de ello puede evitar muchas frustraciones.

En cuanto a la redacción concreta, se pueden mencionar algunos pasos o consideraciones útiles para mejorar la calidad de la presentación:

1. Leer y escuchar exactamente qué quiere el donante. Las probabilidades de cumplir con sus expectativas aumentan proporcionalmente.

2. Cumplir definitivamente con las formalidades que se solicitan. Aquí es importante leer a fondo la guía de la convocatoria, pues suele haber exigencias respecto de una extensión determinada de hojas, algunos anexos, la forma de presentación (tamaño y tipo de fuente, márgenes), la modalidad de envío -en CD, papel o e-mail-, la fecha de entrega, etc. El primer filtro lo atraviesan sólo aquellos proyectos que cumplen con todas las formalidades, sobre todo, cuando son muchas las propuestas presentadas.

3. Conocer con anterioridad cómo serán los requisitos de gestión del proyecto, porque luego pueden aparecer requerimientos que la organización no tiene capacidad o interés en cumplir, y la elaboración de la carta ya implicó trabajo y esfuerzo tanto del donante como de la organización.

4. Tener capacidad y agudeza para convencer al donante de que el proyecto se ajusta perfectamente a lo que él está buscando, a sus prioridades e intereses. Es bueno fomentar en el donante la inquietud de conocer más acerca el proyecto, para lograr que invite a la organización a desarrollar una propuesta integral y, de esta forma, poder avanzar a la segunda instancia.

5. Desarrollar una capacidad de sín-



tesis y nivel de abstracción que seguramente no se requiera posteriormente pero que es fundamental para transmitir con la mayor exactitud posible la idea y no generar confusiones o dudas al donante, sino simplemente ganas de conocer más datos sobre el proyecto.

6. Leer y reeler la presentación para pulirla lo mejor posible. En un modelo ideal, hacerla leer por alguien que desconozca el tema, a fin de evaluar si es comprensible o no para una persona que no sea especialista en la materia.

Con estas ideas en mente, se puede pa-

sar ahora a la redacción de la carta. En su envío o en posteriores comunicaciones con el donante, es fundamental estar abiertos y, en lo posible, sugerir la opción de que se soliciten más detalles o que se propongan modificaciones. De esta forma, si el proyecto se termina de construir en conjunto, las probabilidades de que se apruebe y resulte exitoso crecen cada vez más.

En suma, las formas de aproximarse a la Cooperación Internacional para realizar una solicitud o pedido de apoyo pueden ser:

ETAPAS OPCIONALES:

- **CARTA DE PRESENTACION / SOLICITUD**
- **CONTACTO PERSONAL (A TRAVES DE LA OFICINA LOCAL DE ENLACE / VIAJES)**

REQUISITOS OBLIGATORIOS:

- **FORMULARIO RIGIDO**
- **FORMULARIO DE MARCO LOGICO**
- **FORMULARIO FLEXIBLE**

IX/ Pasos para acceder a la cooperación

Este capítulo ha sido desarrollado en colaboración con Macarena Sabin Paz, Directora del Área de Desarrollo y Gestión Institucional del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), e Ivana Zacarías, responsable del Área de Desarrollo de la Fundación Poder Ciudadano.

LA LOGICA DE LA FORMULACION DE PROYECTOS DENTRO DE LA PLANIFICACION ANUAL DE LAS INSTITUCIONES

Todo proceso de formulación de proyectos y propuestas que tengan como finalidad la presentación ante una organización donante y, en consecuencia, la búsqueda de fondos, se enmarca en un proceso más amplio denominado *planificación institucional*.

Un proceso de planificación incluye, al menos, dos instancias: la reflexión y evaluación sobre el trabajo realizado y la planificación del accionar futuro. La evaluación es un elemento indispensable dentro del proceso de planificación; permite realizar un análisis crítico sobre el cumplimiento de los objetivos y de la capacidad para alcanzarlos, lo cual cons-

tituye una fuente de información relevante para la toma de decisiones futuras. El objetivo del proceso de evaluación es, entonces, asumir y conocer los errores cometidos y evidenciar los aciertos para convertirlos en aprendizajes y datos a tener en cuenta en una etapa posterior. Contar con una evaluación minuciosa del trabajo permite identificar debilidades y modificar comportamientos para así mejorar la calidad del desempeño y de los productos. Asimismo, promueve una mejora en la asignación de los recursos disponibles.

La planificación institucional, por su parte, es una herramienta de la Teoría de las Organizaciones a través de la cual se pueden estimar las actividades que se desean realizar en un futuro -mediato o inmediato-; asignarles plazos de ejecución, estimar los recursos -humanos y materiales- necesarios para su desarrollo; prever dificultades, determinar objetivos y evaluar posteriormente el trabajo realizado. No se trata de predecir el futuro sino de tomar decisiones adecuadas para incrementar las probabilidades de que ese futuro deseable tenga lugar. Planificar es, entonces, someter las decisiones a criterios racionales.

Formular proyectos implica tomar de-

cisiones acerca del modo en que se quiere incidir sobre algún aspecto de la realidad. Por esta razón, la elaboración de propuestas debe concebirse como parte sustancial de la planificación institucional hasta lograr el mayor ajuste entre la agenda de la organización, la presentación de proyectos y la necesidad de financiamiento futuro. Se trata de vincular las líneas de trabajo con la agenda planificada, en lugar de orientar la elaboración de proyectos según las ofertas de financiamiento disponible. De algún modo, puede pensarse que la planificación es a la institución como la formulación de proyectos es a las acciones. De allí que deban comprenderse como instancias de un mismo proceso orientado hacia el desarrollo de la institución.

1. ELABORACION DE UN PRESUPUESTO ANUAL

Tal como se deduce del proceso de planificación, el paso siguiente es la conformación de un presupuesto anual que deberá mostrar cuáles son los gastos de tipo estructural y programático de la organización.

El primer tipo de gastos está compuesto por aquellos que se requieren

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

para mantener a la organización en funcionamiento. Esto incluye los gastos fijos (electricidad, gas, etc.), los salarios del personal que pertenece a la institución -más allá de las actividades programáticas-, y todas aquellas erogaciones necesarias para sostener a la organización abierta. El segundo tipo -los gastos programáticos- deben demostrar cuáles son los insumos financieros que se requerirán para llevar adelante las actividades planificadas, independientemente de la estructura funcional de la organización. En éste pueden incluirse desde el costo de ampliación de infraestructura, computadoras, equipos, materiales e insumos hasta los honorarios de consultores o coordinadores del trabajo de campo; los costos de diseminación de los resultados, costos relacionados al monitoreo y evaluación del programa ejecutado, y todos aquellos gastos vinculados al logro de las metas planteadas en el cuerpo del proyecto. En el caso del proyecto del Manual de Cooperación que aquí se presenta, sólo a modo de ejemplo, deberían incluirse los gastos de materiales en formato papel o digitales; la edición, corrección y adaptación de los contenidos; el diseño, los costos de transportes, pasajes, estadías y *per diems*.

El presupuesto anual de una organización debe estar basado en las actividades que la misma se propone alcanzar durante un período de 12 meses. En la me-



dida en que éste demuestre claramente las necesidades reales de la institución, se podrá también planificar la estrategia de desarrollo de fondos requerida para alcanzar los objetivos programáticos y estructurales de financiamiento.

2. REALIZANDO UNA EXPLORACION

El proceso de exploración de fondos comienza, generalmente, a través de una búsqueda proactiva de oportunidades de cooperación. Para ello es importante conocer, por un lado, las necesidades y capacidades de la organización y, por otro, el mercado de la cooperación.

En cuanto al primer punto, existen diferentes instrumentos e instancias dentro de una organización que permiten tener conocimiento de los proyectos que los programas están llevando adelante y de aquéllos para los cuales estarían interesados en conseguir fondos: un plan de trabajo anual, por ejemplo, es una herramienta ideal; y también lo son las reuniones del equipo de trabajo.

Respecto del segundo punto, es importante tener en cuenta que los *nichos para la cooperación* pueden hallarse a través de diferentes vías, de acuerdo a la estrategia de cada donante. Muchas veces, surgen llamados a la presentación de propuestas o convocatorias que, a su vez, también tienen características particulares de acuerdo al donante (hay convocatorias anuales, *ad hoc*, *ongoing*,

semestrales). Para estos casos, existen sitios Web, boletines o espacios de diálogo con otras organizaciones que pueden proporcionar información actualizada al respecto.

Por otra parte, hay donantes que, sin hacer llamados específicos a la presentación de proyectos, disponen de fondos especiales destinados a las organizaciones de la sociedad civil: en estos casos, por lo general no es posible saberlo con anticipación, con lo cual la obtención de fondos de este tipo depende mucho de la capacidad de la organización y de los responsables de Desarrollo Institucional y/o de Cooperación Internacional la posibilidad de establecer un vínculo de interés y confianza con el potencial donante.

Comúnmente -sobre todo en las organizaciones grandes o las que cuentan con más de una sede-, los contactos con donantes se originan por distintos canales. A fin de que no haya superposición en la comunicación y se pueda maximizar cada oportunidad, es fundamental hacer algún tipo de seguimiento de estos vínculos, trabajando mucho con todas las personas de la organización para socializar la información e introducirla a los canales formales / institucionales de la organización.

Para simplificar y agilizar la etapa de búsqueda de fondos, es necesario que se lleve un registro de la mayor cantidad posible de información al respecto.

2.1 Construcción de un Mapa de donantes. Elementos y criterios

Una vez que ya se han detectado las fuentes de cooperación internacional, puede conformarse lo que se denomina *Mapa o Mapeo de donantes*. Este instrumento permite detectar y conocer con anticipación cuáles son las oportunidades provenientes de la Cooperación Internacional que se ajustan a la misión, programas y actividades que lleva a cabo cada organización. El objeto de construir esta herramienta, una vez que se realizó la búsqueda -ya sea *online*, a través de boletines u otras fuentes- es sistematizar la información obtenida, filtrada según los intereses institucionales.

El primer paso consiste, entonces, en establecer en un año calendario (12 meses, de enero a diciembre) aquellas fechas de convocatorias que reciben postulaciones o propuestas durante todo el período sin plazos específicos. En segundo lugar, se deben buscar aquellas oportunidades que, con anterioridad, ya cuentan con información acerca de las fechas en que abren y cierran la recepción de proyectos. En tercer lugar, se intentarán ubicar los llamados a presentación de fondos internacionales, fondos mixtos y, por último, aquellos que provengan de fuentes internacionales que operan o tienen sedes a nivel local.

A continuación, se describe un modelo de Mapa de donantes:

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

	CONVOCATORIA ABIERTA	CONCURSOS	FONDOS INTERNACIONALES	FONDOS MIXTOS	FONDOS “LOCALES” DE EMBAJADAS
ENERO				Partnership for Transparency Fund (PTF)	
FEBRERO	Convocatoria de la AECID				Embajada de Suiza
MARZO					
ABRIL			Fundacion InterAmericana (IAF)		
MAYO					
JUNIO		Concurso de Development Marketplace			Embajada de Nueva Zelandia
JULIO					
AGOSTO					
SEPTIEMBRE				FONTRA	
OCTUBRE					
NOVIEMBRE			Global Enviromental Fund		
DICIEMBRE					

El cuadro funciona únicamente a modo de ejemplo, es decir que el calendario y categorías establecidas no se corresponde con las fechas reales.

2.2 Elementos a tener en cuenta para el armado del Mapeo de donantes

Al finalizar la búsqueda de oportunidades de cooperación internacional, y para comenzar a realizar el cruce de la información obtenida, se hace necesario el manejo de ciertos criterios que permiten filtrar la base de datos y tenerla lista para su utilización. Ante cada oportunidad de cooperación, la organización solicitante deberá preguntarse si la convocatoria detectada tiene un alcance geográfico que incluye a la Argentina. En caso de que el país no figure entre los destinos de los países beneficiarios, no deberá incorporarse esta convocatoria en el Mapeo de donantes. Otro criterio a tener en cuenta es la temática del llamado a convocatorias, que deberá incluir las actividades de la organización solicitante. El tercer criterio se relaciona con la detección del beneficiario; si es una organización sin fines de lucro -persona jurídica-, una entidad nacional o una persona física. El cuarto punto tiene que ver con verificar si la convocatoria requiere de una contraparte financiera en especie o en aportes financieros. Estos últimos, a su vez, pueden ser aportes propios de la organización solicitante o tal vez se requiera como requisito el involucramiento de otra fuente donante. Finalmente, es importante destacar que no deberán pasarse por alto todas aquellas especificidades que figuren en el cuerpo de la lla-

mada a presentaciones, y que podrían dejar afuera a la organización solicitante. Realizar esta selección puede contribuir a consolidar el Mapeo de donantes y a hacer más eficiente la solicitud de cooperación, sin entorpecer la tarea de quienes otorgan la ayuda ni destinar energía de la organización al desarrollo de propuestas que no se ajusten a los requisitos de los donantes.

3. SELECCIONAR A DONANTES SEGUN NUESTRA MISION / VISION / ACTIVIDADES

Detectar una oportunidad para acceder a la Cooperación Internacional implica identificar: (i) una convocatoria específica o; (ii) un donante con algún tipo de fondos disponibles que la organización puede aprovechar o; (iii) un donante que se acerca -o al que se acerca la organización en cuestión- con una necesidad concreta que, espera, se pueda satisfacer.

Cuando esto sucede, hay dos acciones mínimas que deben realizarse: la primera se refiere a la investigación de las características del donante; la segunda, a una eventual comunicación con el potencial donante.

Conocer más en profundidad las prioridades del donante, su funcionamiento y sus antecedentes, es clave para incrementar las posibilidades de obtener su apoyo o, de lo contrario, ahorrar energías en algo que muy probablemente no redunde en resultados positivos. Las tí-

EN RESUMEN, LOS CRITERIOS DEBEN SER:

- ELEGIBILIDAD GEOGRAFICA
- ELEGIBILIDAD TEMATICA
- TIPO DE BENEFICIARIO
- CONTRAPARTE
- CONTRAPARTIDA
- REQUISITOS ESPECIFICOS

Recomendaciones

Para enriquecer el armado del Mapeo de donantes, es importante tener en cuenta la información proveniente de vínculos y contactos que posea la organización, su pertenencia a redes internacionales, y las fechas de cierre de los años fiscales de aquellos países que realizan Cooperación Internacional para el Desarrollo con la República Argentina, lo que determinará cuándo se convoca a la recepción de propuestas.

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

picas preguntas que podrían formularse a la hora de conocer mejor a un potencial donante son las siguientes:

i. ¿Qué prioridades temáticas y geográficas tiene?

ii. ¿A qué organizaciones y qué tipo de proyectos ha financiado anteriormente?

iii. ¿Quiénes son sus socios y/o aliados?

iv. ¿Qué actividades, intereses o vínculos tiene en la Argentina?

v. ¿Qué exigencias tiene respecto de la organización donataria?

vi. ¿Cuál es históricamente su relación con nuestra organización?

vii. ¿Qué proyectos de nuestra organización podrían trabajar con este donante?

viii. ¿Quién cumple qué rol dentro de la organización? ¿A quién hay que contactar, quiénes toman decisiones o a quién hay que mantener informado permanentemente?

Cada institución que se dedica a la financiación de proyectos basa su estrategia en determinada cosmovisión. Conocer la teoría de cambio sobre la cual subyacen las prioridades de cada una de ellas es una de las claves para ser exitoso. En este sentido, podemos decir que hay donantes que prefieren apoyar proyectos que tienen gran potencia; algunos prefieren acompañar a la sociedad civil en procesos de cambios más estructurales; y otros se enfocan en fortalecer y hacer

sustentables iniciativas que ya han logrado modificaciones. Tal como sucede con las organizaciones de la sociedad civil, cada uno tiene su espacio de trabajo y su convicción sobre cómo debe actuar, y en dónde, para mejorar la realidad.

4. REALIZACION DE UNA CARTA DE CONSULTA (CONCEPT NOTES)

La expresión de interés o la carta de consulta es el instrumento que permite al donante conocer de qué manera los intereses y capacidades de la organización, en algún punto, se conjugan con sus propios intereses y capacidades. Sin embargo, antes de realizar la carta, es necesario tener presente dos cuestiones:

- > la invitación de un donante a presentar una carta de consulta (y su posterior aprobación) ya es un paso sumamente importante, por lo tanto, ser rigurosos y exigentes en ello -tanto o más que en la posterior confección del proyecto- es condición *sine qua non*.

- > la aprobación de la carta de consulta, sin embargo, no implica certeza sobre la aprobación del proyecto. Muchas cartas son escritas, y posteriormente el proyecto completo no es aprobado; ser concientes de ello puede evitar muchas frustraciones.

En cuanto a la redacción concreta, se pueden mencionar algunos pasos o consideraciones útiles para mejorar la calidad de la presentación:

1. Leer y escuchar exactamente qué quiere el donante. Las probabilidades de cumplir con sus expectativas aumentan proporcionalmente.

2. Cumplir definitivamente con las formalidades que se solicitan. Aquí es importante leer a fondo la guía de la convocatoria, pues suele haber exigencias respecto de una extensión determinada de hojas, algunos anexos, la forma de presentación (tamaño y tipo de fuente, márgenes), la modalidad de envío -en CD, papel o e-mail-, la fecha de entrega, etc. El primer filtro lo atraviesan sólo aquellos proyectos que cumplen con todas las formalidades, sobre todo, cuando son muchas las propuestas presentadas.

3. Conocer con anterioridad cómo serán los requisitos de gestión del proyecto, porque luego pueden aparecer requerimientos que la organización no tiene capacidad o interés en cumplir, y la elaboración de la carta ya implicó trabajo y esfuerzo tanto del donante como de la organización.

4. Tener capacidad y agudeza para convencer al donante de que el proyecto se ajusta perfectamente a lo que él está buscando, a sus prioridades e intereses. Es bueno fomentar en el donante la inquietud de conocer más acerca el proyecto, para lograr que invite a la organización a desarrollar una propuesta integral y, de esta forma, poder avanzar a la segunda instancia.

5. Desarrollar una capacidad de sín-



tesis y nivel de abstracción que seguramente no se requiera posteriormente pero que es fundamental para transmitir con la mayor exactitud posible la idea y no generar confusiones o dudas al donante, sino simplemente ganas de conocer más datos sobre el proyecto.

6. Leer y reeler la presentación para pulirla lo mejor posible. En un modelo ideal, hacerla leer por alguien que desconozca el tema, a fin de evaluar si es comprensible o no para una persona que no sea especialista en la materia.

Con estas ideas en mente, se puede pa-

sar ahora a la redacción de la carta. En su envío o en posteriores comunicaciones con el donante, es fundamental estar abiertos y, en lo posible, sugerir la opción de que se soliciten más detalles o que se propongan modificaciones. De esta forma, si el proyecto se termina de construir en conjunto, las probabilidades de que se apruebe y resulte exitoso crecen cada vez más.

En suma, las formas de aproximarse a la Cooperación Internacional para realizar una solicitud o pedido de apoyo pueden ser:

ETAPAS OPCIONALES:

- CARTA DE PRESENTACION / SOLICITUD
- CONTACTO PERSONAL (A TRAVES DE LA OFICINA LOCAL DE ENLACE / VIAJES)

REQUISITOS OBLIGATORIOS:

- FORMULARIO RIGIDO
- FORMULARIO DE MARCO LOGICO
- FORMULARIO FLEXIBLE

➤ X/ Elaboración del documento del proyecto. Cómo llenar un formulario

A continuación, se ofrece una guía para formular un proyecto. Cabe aclarar que en la segunda parte de este punto se repasarán los principales requisitos que componen el documento del proyecto.

El término *formulación de proyectos* se refiere al acto metodológico de ideación de una propuesta en el contexto de la planificación institucional, en tanto un proyecto es el modo sistematizado de ofrecer una respuesta ante un problema identificado como tal. Esto es, el documento del proyecto es el acto mediante el cual se plasma la formulación en un papel o formulario, con la finalidad de ser presentado ante un organismo donante.

Las instituciones financiadoras poseen sus propios esquemas y modelos para la recepción de propuestas, los cuales se presentan -por lo general- a través de formularios o guías. Es por esto que el presente trabajo es sólo una orientación sobre los principios generales que pueden tenerse en cuenta, sin constituir una información oficial.

1. METODOLOGIA PARA FORMULAR UN PROYECTO. ELEMENTOS

Identificación y definición del problema

Todo proyecto parte de un análisis de la realidad que permite identificar los problemas que afectan a un grupo de personas o a una comunidad. El análisis debe realizarse en situación, dado que el problema se produce en un tiempo y lugar determinado y nunca debe expresarse como “la falta de algo”, ya que es una forma de acotar las posibles soluciones, limitando la posibilidad de encontrar respuestas alternativas.

Se trata de reflexionar sobre la situación que se quiere modificar, postulando interrogantes y elaborando posibles causas y consecuencias acerca de la problemática. De este modo, se va configurando simbólicamente un auténtico Arbol de problemas, donde el problema abordado será el “tronco del árbol” -nivel en el que se decide anclar el proyecto-, las causas serán las “raíces”, y las consecuencias, la “copa”.

Es importante tener en cuenta que cuanto más se considere, examine y ana-

lice el conflicto, tanto mayor será el conocimiento que se alcance y, por consiguiente, las particularidades que definan las mejores alternativas de solución.

- Ejemplo:

“Alto nivel de desconocimiento de la población de la ciudad de Buenos Aires acerca de lo ocurrido en los centros clandestinos de detención durante el Terrorismo de Estado de 1976”.

- La importancia de la participación en esta fase

Para alcanzar una adecuada identificación del problema sobre el cual se quiere operar, es indispensable el involucramiento de aquellos que serán los destinatarios del proyecto, dado que son ellos quienes mejor conocen sus necesidades así como el orden de prioridad para la búsqueda de soluciones.

- Preguntas orientativas para definir problemas

¿Cómo se ha detectado este problema?
 ¿Qué tipo de diagnóstico se realizó?
 ¿Cómo podría definirse el problema?
 ¿Quiénes han participado en su identificación? ¿Se han realizado consultas acerca de la prioridad del problema?

¿Por qué se ha escogido éste entre otros conflictos existentes?

Objetivos

Los objetivos se dividen en Generales y Específicos.

- **Objetivos Generales**

El Objetivo General alude al fin último que persigue el proyecto. Es el horizonte al que se aspira, aunque éste presente valores ideales e inalcanzables. Suelen ser amplios y descriptivos; por ello, es preciso traducirlos en objetivos que resulten más operativos y concretos: desagregar el Objetivo General en Objetivos Específicos.

- **Objetivos Específicos**

Los Objetivos Específicos expresan con claridad aquello que se quiere lograr. Se desprenden del general, y por eso no pueden integrar datos por fuera de éste. Dado que son objetivos concretos, deben ser lo más acotados posible, ya que su cumplimiento garantiza el éxito del proyecto y colaboran a la realización, aunque parcial, del Objetivo General. Son objetivos que posteriormente serán cuantificables y medibles en términos de logro.

Por tratarse de una solución o respuesta ante un problema, todos los objetivos se explicitan en términos positivos y con el verbo en infinitivo. Pueden ser uno o varios.

- **Ejemplo:**

Objetivo General: “*Hacer visibles los cen-*

tros clandestinos de detención de la ciudad de Buenos Aires, para transmitir la memoria de lo sucedido durante el Terrorismo de Estado a las generaciones futuras, y promover valores como el respeto, el pluralismo y la democracia.”

Objetivos Específicos:

1. “Transmitir la memoria de las violaciones de derechos humanos en los centros clandestinos de detención en la ciudad de Buenos Aires durante la última dictadura militar, a través de una investigación topográfica de estos lugares.”

2. “Relevar información sobre los espacios históricos relacionados con el Terrorismo de Estado a través de la realización de testimonios orales.”

3. “Confeccionar un registro documental de los sitios.”

- **Preguntas orientativas para definir objetivos**

¿Qué es aquello que se pretende lograr, modificar o mejorar con la implementación del proyecto? ¿De qué modo contribuye el proyecto a la solución del problema? ¿Cuál es el grado de involucramiento de los destinatarios para el logro de estos objetivos? ¿De qué manera contribuyen los objetivos enunciados al logro de objetivos más amplios?

Metas

Del mismo modo que los Objetivos Específicos se desprenden del general, las metas se desprenden de los Objetivos Es-

pecíficos. Es una acción metodológica a través de la cual se produce una traducción de elementos cualitativos en cuantitativos.

A esta altura, resulta más claro que la metodología para formular proyectos es una tarea de desagregación de conceptos amplios y conceptuales hasta objetivos concretos y cuantificables (en términos de tiempo, cantidad y calidad).

Las metas expresan el logro que se busca alcanzar con la ejecución del proyecto en los plazos establecidos, es decir, que permiten medir el cumplimiento de los objetivos y, consecuentemente, la solución del problema que se ha identificado como tal. Por lo general, las metas se expresan en porcentajes.

- **Ejemplo:**

“En 12 meses, lograr que un 20% de la población total de la ciudad de Buenos Aires tenga conocimiento de lo sucedido durante el Terrorismo de Estado.”

- **Preguntas orientativas para definir metas**
¿Cuánto se puede lograr teniendo en cuenta el tiempo, los insumos y la calidad de las acciones del proyecto? ¿Qué valor o porcentaje de éxito podría asignar al proyecto teniendo en cuenta las condiciones de su ejecución? ¿Cómo podría cuantificar (traducir a números) los Objetivos Específicos, a fin de que sean “medibles”?

Actividades

Las actividades surgen y se desprenden de los Objetivos Específicos. Aquí debe figurar

cada una de las actividades necesarias para el cumplimiento de cada uno de los Objetivos Específicos que, por consiguiente, son correlativos. Las actividades no se definen en términos verbales sino en sustantivos.

- Ejemplo:
Para el logro del primer objetivo es preciso:
1.a. "Investigación e identificación de la documentación escrita y fotográfica sobre los centros clandestinos de detención en la ciudad de Buenos Aires"
1.b. "Selección de los registros"
1.c. "Elaboración de una base de datos para organizar la documentación"
1.d. "Incorporación de los materiales a la base de datos"
Para el logro del segundo objetivo es preciso:
2.a. "Identificación y establecimiento de contacto con sobrevivientes de los centros clandestinos de detención en la

- ciudad de Buenos Aires"
2.b. "Realización de entrevistas y filmaciones de testimonios orales de los sobrevivientes"
2.c. "Selección y edición de las entrevistas"
Para el logro del tercer objetivo es preciso:
3.a. "Diseño de la estructura general de la exhibición"
3.b. "Elaboración y montaje de las fuentes gráficas"
3.c. "Reproducción de las fotografías satelitales, mapas y esquemas de ubicación"
3.d. "Montaje de la exhibición de los centros clandestinos de detención"
3.e. "Difusión de la exhibición"
• Preguntas orientativas para definir actividades
¿Qué actividades o acciones deberá

planificar y realizar para el logro de los Objetivos Específicos del proyecto? Realice una lista de todas las actividades necesarias para el logro de sus objetivos. Indique en qué consiste la actividad y el tiempo de duración. Explique por qué cree que estas actividades contribuirán al cumplimiento de los objetivos. Indique quiénes son los actores intervinientes en cada una de las actividades. En caso de presentaciones asociadas entre más de una organización, especifique cuál es la organización que estará a cargo de cada actividad.

Cronograma de actividades

¿Cómo podría ordenar las actividades recién definidas de acuerdo a los plazos de ejecución deseados?

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para informar la duración de cada actividad, deberá pintar o hacer una cruz en los cuadros correspondientes a los meses durante los que ésta se desarrolle.

Table with 13 columns (Mes 1 to Mes 12) and 3 rows (Actividades, Actividades para el Objetivo 1, Actividades para el Objetivo 2).

Productos o Resultados

La definición de productos permite estimar el cumplimiento de las actividades tal como han sido enunciadas. Deben estar expresados en términos cuantitativos y con la mayor precisión posible.

- Ejemplo:

De la actividad 1:

“Se han conseguido X registros de los centros clandestinos. Todos ellos han sido recopilados, ordenados e incorporados a una base de datos.”

De la actividad 2:

“Se han realizado 20 testimonios orales de los sobrevivientes de los centros clandestinos de detención.”

De la actividad 3:

“Se ha realizado la exhibición de los centros clandestinos de detención y se ha subido una página Web para su acceso público.”

- Preguntas orientativas para definir productos

¿Qué se espera conseguir con la implementación de las actividades del proyecto? ¿Cuáles son los productos o resultados obtenidos a través de las actividades? Liste todos los resultados que se esperan obtener a partir de las actividades. Expreselos en términos cuantitativos y con la mayor precisión y exactitud. De ser posible, indique también los plazos para la obtención de cada uno de los resultados.

Factores externos

Los factores externos se refieren a todas

aquellas circunstancias que están por fuera del control de la gestión del proyecto, y que pueden llegar a condicionar su desarrollo. La importancia de esta estimación radica en las posibilidades de éxito del proyecto. Son los “riesgos” que pueden retrasar o impedir la realización del proyecto, y se estiman para poder desarrollar estrategias que aseguren una óptima ejecución.

- Ejemplo:

1) “Falta de interés de la población en temas relacionados a los centros clandestinos de detención y el Terrorismo de Estado”

2) “A partir de la difícil situación económica, la población desarrolla otras actividades”

3) “Eventos inesperados promueven una ruptura de los lazos de empatía generados con la comunidad”

- Preguntas orientativas para definir factores externos

¿Cuáles son las circunstancias (por fuera del control de la gestión del proyecto) que pueden llegar a condicionar su desarrollo? ¿Qué estrategias pueden pensarse a favor de poder superarlas? ¿A qué riesgos se expone la ejecución del proyecto? Haga una lista de todos aquellos riesgos que le resulten relevantes y de las posibles estrategias de superación. Determine qué otros actores ajenos al proyecto pueden colaborar para la resolución de estas circunstancias.

Presupuesto

El presupuesto es el modo de otorgar va-

lor económico a los recursos necesarios para realizar las actividades planificadas. Así, el mejor modo de hacerlo es por actividad.

Los recursos pueden ser de diversos tipos y provenir de distintas fuentes. Por lo tanto, también es conveniente otorgar un valor a todos aquellos recursos que aporta la organización ejecutora del proyecto, aún a pesar de ser recursos ya existentes.

Preguntas orientativas para diseñar el presupuesto

¿Cuáles son los recursos necesarios para la implementación del proyecto? ¿Qué recursos son necesarios para desarrollar cada una de las actividades previstas?

2. COMO CONFECCIONAR EL DOCUMENTO DE UN PROYECTO

a. Carátula

En ella debe constar el nombre de la institución que presenta la propuesta, el nombre de la organización financiadora y el nombre del proyecto.

b. Ficha Técnica

Todo documento de proyecto comienza por una ficha técnica que anticipa su contenido de manera clara y concisa. Debe brindar una idea general sobre todo el proyecto, y se lo conoce también como *resumen ejecutivo*.

- Nombre del proyecto
- Datos de las instituciones involucradas en el proyecto

En el caso de presentaciones asociadas

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

entre más de una organización, deben consignarse todas señalando una organización responsable. En casos de presentaciones individuales pero con intervención de otras instituciones o redes, esto debe aclararse también indicando los compromisos asumidos por cada una o el valor aportado en cada caso.

- > Nombre y tipo de organización
- > Datos del/la Director/a Ejecutivo/a
- > Domicilio legal (calle, número, barrio, localidad, código postal, provincia)
- > Teléfono y fax
- > Correo electrónico
- > Página Web
- > Datos del responsable de la ejecución del proyecto (nombre y dirección de e-mail)
- > Datos del responsable financiero de la organización (nombre y dirección de e-mail)
- Repaso de los objetivos del proyecto
Incluir Objetivos Generales y Específicos
- Síntesis del proyecto
¿En qué consiste el proyecto? ¿Cuál es, en pocas palabras, el problema que se desea solucionar, o la situación que se pretende mejorar? ¿Cuál es el contexto de intervención? ¿Cuál es la forma que han diseñado para solucionarlo? ¿Con qué estrategias se cuenta? ¿Qué actividades se realizarán en función de los objetivos propuestos?
- Localización
¿En qué lugares se realizará el proyecto? Detalle del barrio, municipio, ciu-

dad, provincia.

- Plazos
¿Cuál es la duración total del proyecto, aunque éste haya sido planteado en fases?
- Presupuesto
¿Cuál es el costo total del proyecto aunque éste haya sido planteado en fases? ¿Cuál es el aporte que realizará la organización? ¿Existen otras fuentes de financiamiento?

c. Documento del proyecto.

Fundamentación

Si un proyecto es un intento de solución para una situación problemática, la fundamentación es la forma de argumentar que dicha solución es la que se presenta como la más apta y eficiente entre otras posibles. Para esto, es conveniente incluir en caso de que las hubiere experiencias similares en contextos temporal y espacialmente diversos, a fin de dar cuenta que el proyecto ha sido exitoso en ejecuciones previas. Del mismo modo, se sugiere describir la situación que originó el proyecto y realizar un análisis de las soluciones anteriores para determinar por qué no han resultado eficaces.

- Preguntas orientativas para definir la fundamentación
¿Cuál es la situación que originó el proyecto? ¿Por qué cree que la solución que plantea es la más apropiada, apta y eficiente entre otras posibles? ¿Existen antecedentes de proyectos simila-

res en circunstancias previas? ¿Han existido otras soluciones al mismo problema sin haber llegado a resultados exitosos? ¿Qué otras soluciones podrían ser posibles de ser planteadas, y por qué se ha escogido ésta?

- **OBJETIVOS (VER APARTADO PREVIO)**
- **METAS (VER APARTADO PREVIO)**
- **ACTIVIDADES (VER APARTADO PREVIO)**
- **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (VER APARTADO PREVIO)**
- **PRODUCTOS O RESULTADOS (VER APARTADO PREVIO)**

Autonomía

En toda presentación de proyectos cuya finalidad sea la obtención de fondos, es conveniente demostrar capacidades autónomas y de gestión, con el propósito de continuar su implementación una vez finalizado el financiamiento. Esto se vincula a la sustentabilidad del proyecto y a la continuidad en el tiempo.

- Preguntas orientativas para definir autonomía
¿Qué estrategia ha diseñado para que el proyecto continúe sin aportes adicionales de fondos, una vez finalizado el período planteado?

Impacto

Se define por impacto a toda repercusión que el proyecto deja como consecuencia de su ejecución. Se vincula a los cambios que trae aparejada la imple-

mentación del proyecto, sean éstos comprendidos como positivos o negativos.

- Preguntas orientativas para definir impacto
¿Cuál es el impacto concreto que se espera tenga el proyecto? ¿Cómo podría definir los efectos, consecuencias o cambios significativos resultantes de la implementación del proyecto? Identificar y definir impacto social, cultural, económico, político, etc.

Estrategia local

La definición de una estrategia permite visualizar los recursos que se han utilizado tanto para el diseño como para la implementación y evaluación del proyecto. Es un modo de conocer la experiencia de la organización respecto del manejo de las temáticas y problemas planteados, así como también el modo en que la trayectoria se ha convertido en lecciones aprendidas.

Además, permite conocer el grado de involucramiento de la comunidad en la propuesta y el valor que se otorga a sus saberes, sean éstos formales o informales.

- Preguntas orientativas para definir la estrategia
¿Qué aspectos del proyecto se asocian a una estrategia particular de la organización, en calidad de su misión y visión institucional? ¿Ha existido una estrategia local y regional? ¿Cómo se integran en el proyecto los recursos locales ya existentes? ¿Cuáles son las características que

convierten a este proyecto en una propuesta para ser aplicada exclusivamente en la zona geográfica descrita y para la población destinataria señalada?

Presupuesto

Realice el presupuesto teniendo en cuenta las actividades propuestas. Construya un presupuesto realista.

RECURSOS HUMANOS				
Año de ejecución (consigne año 1,2,3)	Descripción del recurso	Valor unitario	Cantidad	Subtotal

Subtotal general para Recursos Humanos (sume la columna Subtotal):

RECURSOS MATERIALES				
Año de ejecución (consigne año 1,2,3)	Descripción del recurso	Valor unitario	Cantidad	Subtotal

Subtotal general para Recursos Materiales (sume la columna Subtotal):

SERVICIOS				
Año de ejecución (consigne año 1,2,3)	Descripción del recurso	Valor unitario	Cantidad	Subtotal

Subtotal general para Servicios (sume la columna Subtotal):

GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DEL PROYECTO (administrativos)				
Año de ejecución (consigne año 1,2,3)	Descripción del recurso	Valor unitario	Cantidad	Subtotal

Subtotal general para Gastos de funcionamiento del proyecto (sume la columna Subtotal):

IMPREVISTOS / OTROS				
Año de ejecución (consigne año 1,2,3)	Descripción del recurso	Valor unitario	Cantidad	Subtotal

Subtotal general para Imprevistos / Otros (sume la columna Subtotal):

PRESUPUESTO GENERAL

TIPO DE RECURSOS	SUBTOTALES GENERALES (Vuelque los sub totales generales para cada tipo de recurso)
1. Recursos Humanos	
2. Recursos Materiales	
3. Servicios	
4. Gastos de funcionamiento del proyecto	
5. Imprevistos / Otros	
Costo total del proyecto	

RECURSOS PROPIOS

Especifique los recursos que aporta su organización y otórgueles un valor.

TIPO DE RECURSOS	MONTO ESTIMADO
TOTAL RECURSOS PROPIOS	\$

En suma, los componentes de un proyecto son:	
1. CARATULA	6. IMPACTO
2. FICHA TECNICA	7. FACTORES EXTERNOS O RIESGOS (Y SUS MITIGACIONES)
3. FUNDAMENTOS Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO / ANTECEDENTES	8. PRESUPUESTO
3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	9. POBLACION: OBJETIVO / AUDIENCIA / GRUPOS BENEFICIADOS
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO: A) OBJETIVOS GENERALES Y B) OBJETIVOS ESPECIFICOS (O PARTICULARES)	10. AREA DE INFLUENCIA: INTERNACIONAL, NACIONAL, PROVINCIAL, MUNICIPAL, LOCAL
5. METAS	11. DURACION DE TIEMPO / PERIODO DE TIEMPO
6. ACTIVIDADES	12. METODOLOGÍA (OPTATIVO)
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	13. PLAN DE DISEMINACION (OPTATIVO)
5. PRODUCTO O RESULTADOS (ESPERADOS): A) CORTO, B) MEDIANO Y C) LARGO PLAZO	14. EVALUACION (OPTATIVO)
	15. ANEXOS (OPTATIVO)

Nota importante: dado que los receptores de las propuestas serán agentes de cooperación internacional, se recomienda, detallar en la carátula si es la primera aplicación a la Cooperación Internacional o si ya se ha tenido apoyo. En este último caso, detallar con quién se trabaja o se ha trabajado.

➤ XI/ Elementos básicos necesarios para la confección de un proyecto. Marco Lógico

El presente apartado busca mostrar de manera general qué es el Marco Lógico y cuáles son los elementos que lo conforman. Si bien no se pretende agotar aquí el tema, se intenta colaborar en la comprensión de sus elementos más relevantes.

Marco Lógico de un proyecto

El Marco Lógico es un instrumento metodológico y una herramienta analítica que se utiliza para la planificación y el diseño de proyectos que apuntan al desarrollo. Originalmente, fue gestado por las agencias de cooperación internacional, que buscaban mayor eficacia en la etapa previa a la implementación de proyectos y que, a su vez, deseaban que este instrumento sirviera como guía de las etapas que contiene un proyecto. En este sentido, el Marco Lógico sirve para

monitorear la ejecución de los proyectos y contribuye, también, en la etapa de cierre o evolución de los mismos. En la actualidad, el formato de Marco Lógico es frecuentemente exigido para la presentación de proyectos de desarrollo por organismos multilaterales, como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

“El Enfoque de Marco Lógico es una herramienta analítica para la gestión de proyectos orientado por objetivos”¹

El Enfoque de Marco Lógico (EML) facilita la posibilidad de plasmar gráficamente las respuestas a algunos interrogantes clave al momento de pensar un proyecto. Están relacionadas con el resultado del proyecto, con los logros y con las metas planeadas.

El objetivo del EML es colaborar en la transformación de una idea a un proyecto alcanzable y medible con herramientas metodológicas *ad hoc*. En la medida en que se logra convertir la idea en un formato de proyecto, se debe respetar una cadena de acontecimientos lógicos que responden a una relación causal interna, es decir, que a determinada causa le seguirá un efecto deseado o esperado.

La consecuencia lógica de la implementación del EML genera la necesidad de tener ciertos elementos presentes a la hora de diseñar un proyecto. Se trata de elementos estándar para cualquier proyecto de desarrollo, más allá de la temática que se quiera abordar. Es lo que se denomina *Matriz del Proyecto* o *Matriz de Planificación del Proyecto*, y queda configurada de la siguiente manera:

¹“Enfoque de Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos”. Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo (NORAD). Septiembre de 1993.

²“Marco de Referencia para Elaboración de Proyectos”. Universidad Nacional de San Agustín de Perú. Información disponible en la página Web: http://www.unsa.edu.pe/invest_cooper/coop_convenios/documentos/elaboracion_proyectos.pdf.

1. COMPONENTES QUE FORMAN LA MATRIZ DE PLANIFICACION DE UN PROYECTO

- 1- Jerarquía de los objetivos
- 2- Actividades
- 3- Resultados esperados
- 4- Indicadores
- 5- Fuentes de verificación

A continuación, se desarrollará cada uno de los elementos que componen la Matriz de Planificación.

Objetivos

“Los objetivos son los cambios, modificaciones o efectos que esperamos lograr en la realidad en la cual intervenimos a través de un proyecto. Estos deben diferenciarse de los medios necesarios (acciones) para lograr dichos cambios”².

El primer paso en la redacción de un proyecto es el de establecer los objetivos a los que apunta. Por eso, para lograr una redacción clara y concisa, se hace necesario que los objetivos cuenten con ciertas características específicas:

- Estar escritos con un lenguaje sencillo
- Ser breves y concretos
- Ser realistas y realizables
- El fin, los objetivos y los resultados deben redactarse en infinitivo (-ar / -er / -ir)

Finalidad del proyecto u objetivo de desarrollo

La finalidad del proyecto es el objetivo ordenador. Debe permitir el establecimiento de un referente macrosocial de largo plazo, en el cual se involucre no sólo a la organización que ejecuta el proyecto, sino también a otras instituciones (Estado, OSCs, municipios, entre otros) o proyectos que se encuentren trabajando en la misma temática. De esta forma, la organización que ejecuta el proyecto demuestra que no es la única que trabaja en el tema, sino que también contribuye junto con otras organizaciones e instituciones con el cumplimiento de la Finalidad del Proyecto.

Veamos un ejemplo de la Finalidad de un Proyecto: “Fortalecer la democracia y promover un espacio de legalidad e institucionalidad.”

Propósito u Objetivo General

A través del Objetivo General se busca responder a la siguiente pregunta: “¿Qué se quiere lograr con el proyecto?”. Es el impacto que se propone alcanzar al término de su ejecución, donde todos los esfuerzos y actividades se encuentran orientados al cumplimiento del objetivo general.

La formulación y escritura de este propósito nace, entonces, como una respuesta al problema central identificado en el Arbol de problemas, cuya definición se verá más adelante.

Revisemos ahora un ejemplo de un objetivo general:

“Promover la incidencia de sectores vulnerables del Conurbano Bonaerense en políticas públicas que mejoren su calidad de vida y en el mejoramiento de los marcos de institucionalidad.”

Objetivos Particulares

Los Objetivos Particulares hacen referencia a la forma en que se alcanzará el objetivo del proyecto. Es posible afirmar que son los efectos esperados que el proyecto se propone conseguir para garantizar el impacto deseado. Al igual que en el objetivo general, alcanzar los resultados es una responsabilidad directa del proyecto y de sus ejecutores. Por tal motivo, su diseño debe establecer que los resultados esperados deben ser suficientes para lograr el propósito. Como se detallará más adelante, la formulación de los resultados nace del análisis y revisión de las causas del Arbol de problemas. Además, los resultados deben garantizar el logro del objetivo general del proyecto.

Asimismo, los objetivos deberán siempre ser realistas; de lo contrario, se correrá el riesgo de que el proyecto pierda credibilidad.

A continuación se muestran algunos ejemplos de verbos utilizados en la formulación de los objetivos: “reducir”/ “incrementar”/ “promover” / “fortalecer”/ “mejorar”.



Actividades o acciones

Las actividades o acciones de un proyecto se realizan para garantizar el logro de los resultados establecidos. Indican cómo se desarrollará el proyecto, además del tipo de recursos humanos y materiales requeridos. Es necesario establecer un conjunto de actividades por cada resultado definido. Al igual que en el nivel anterior, las acciones propuestas para la obtención de cada resultado deben ser suficientes para garantizar su cumplimiento. Las actividades planteadas en este nivel son el insumo fundamental para la elaboración de los planes operativos y presupuesto del proyecto.

Ejemplo:

“Identificación de la agenda de políticas públicas prioritarias para el sector y de las acciones de incidencia en institucionalidad a impulsar, además de reuniones de trabajo específicas.”

Riesgos

Los riesgos representan aquellos factores externos que escapan al control de las organizaciones y que, en principio, pueden repercutir en la ejecución de los proyectos. Un riesgo sería, por ejemplo, la ausencia masiva de los participantes que fueron convocados para una actividad. De este modo, si bien la asistencia de los miembros no depende de la organización, impactaría en forma negativa sobre la actividad.

Es preciso destacar que todo proyecto de desarrollo se mueve en un campo de incertidumbre, cuyo conocimiento solamente es posible mediante el acceso a determinado tipo de información.

Por tal motivo es importante tratar de establecer los posibles riesgos que pueden afectar la ejecución del proyecto. Para esto, es útil elaborar una columna de supuestos teniendo en cuenta las siguientes aclaraciones:

- Se define teniendo como referencia la columna “Jerarquía de objetivos”.
- Se recomienda comenzar por la elaboración de supuestos para el nivel de las acciones. No es necesario que para cada actividad se defina un supuesto.
- Se prosigue con la formulación de supuestos para el nivel de los resultados. El número de supuestos para este nivel dependerá de la complejidad del proyecto. Se recomienda elaborar un supuesto para cada resultado definido.
- Finalmente, se concluye con la formulación de supuestos al nivel del objetivo general.
- No se definen supuestos en el nivel del objetivo de desarrollo del proyecto.

Resultados esperados

Los resultados esperados son los logros alcanzados al finalizar un proceso. Deben ser cuantificables y su medición se realiza utilizando criterios de cantidad, calidad y tiempo.

Los resultados esperados se deben co-

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

responder con cada nivel (actividades, objetivos particulares, objetivos generales) para fundamentar y explicar qué es lo que se pretende lograr con cada una de las actividades y objetivos establecidos en el proyecto.

Una vez identificados los resultados, se debe asegurar que:

- estén incluidos los resultados esenciales necesarios para lograr el objetivo específico
- se incorporen los resultados que puedan ser garantizados por el proyecto
- se pueda considerar cada resultado como un medio necesario para lograr el objetivo específico
- se definan los objetivos de manera concreta y verificable

Ejemplo:

“Generación de una masa crítica en el Conurbano Bonaerense para incidir en políticas públicas.”

Indicadores

Los indicadores son medidas específicas del progreso alcanzado en el cumplimiento de las metas propuestas para el logro de los objetivos y acciones del Marco Lógico. De acuerdo a la jerarquía de objetivos, se pueden establecer tres tipos de indicadores diferentes:

Indicadores de impacto: son los que miden los cambios que se espera lograr al final de un período. Se ubican en el nivel del propósito u objetivo general del proyecto.

Indicadores de efecto: son aquellos que miden los cambios que se van a producir en el proceso, ya sea en seis meses, un año o más. En este sentido, se los conoce también como *indicadores de proceso* y se ubican en el nivel de los resultados u objetivos específicos del proyecto.

Indicadores de cumplimiento o producto: son los que indican si las metas planteadas en el nivel de las acciones se han cumplido en el tiempo y con los recursos previstos para el proyecto.

Ejemplo de indicadores

- > Cantidad de organizaciones / actores contactados y convocados (seis)
- > Cantidad de acciones implementadas (doce)
- > Cantidad de acciones de prensa a nivel nacional como parte de la estrategia integral de incidencia (siete)
- > Cantidad de apariciones en los medios locales (cuantificable en cada caso)
- > Representación geográfica de las organizaciones capacitadas (cuatro localidades)

Fuentes de verificación

Las fuentes de verificación son los me-

¿SABIA USTED QUE EL PRIMER MARCO LOGICO SE ELABORO PARA LA UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID) A FINALES DE LOS AÑOS 60', Y DESDE ENTONCES, LO HAN UTILIZADO MUCHAS DE LAS PRINCIPALES ORGANIZACIONES DONANTES, TANTO MULTILATERALES COMO BILATERALES? PARA MAS INFORMACION, VISITE: [HTTP://WWW.ONGD-CLM.ORG/PUBLICACIONES%20DIGITALES/COOPERACION%20DESARROLLO/MANUAL%20DE%20MARCO%20LOGICO.PDF](http://www.ongd-clm.org/publicaciones%20DIGITALES/COOPERACION%20DESARROLLO/MANUAL%20DE%20MARCO%20LOGICO.PDF).

³Niremburg, O., Braweman J. y Ruiz, V.: “Evaluar para la transformación: Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales”. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2003.

dios a través de los cuales se puede conocer y verificar el cumplimiento de las metas establecidas en la jerarquía de objetivos (propósito, resultados y acciones).

Existen dos tipos de fuentes:

Primarias: hacen referencia a las personas

Secundarias: se vinculan con los datos, espacios o documentos

Ejemplos:

- > Registros propios y registros de organizaciones aliadas
- > Material de las acciones de prensa
- > Sitio Web de la organización

Evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto es “una actividad programada de reflexión sobre la acción basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir, juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura...”³

Es necesario que la evaluación se realice durante distintas etapas en la ejecución del proyecto, de manera tal que

se pueda llevar un registro de los logros, dificultades, riesgos y resultados del proyecto. En este sentido, se recomiendan tres instancias de evaluación:

- Ex-ante
- Durante
- Ex-post

2. EL ARBOL DE PROBLEMAS

El Arbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (o problema central) a la que se pretende dar solución mediante la intervención de un proyecto y utilizando una relación de tipo causa-efecto. Para la construcción del Arbol de problemas, es recomendable seguir una serie de pasos que permitan su adecuada elaboración:

(1) Identificar el o los beneficiarios del posible proyecto. Definir y describir quiénes serán los sujetos directos de la intervención

(2) Determinar los principales problemas que afectan a estos sujetos o grupos sociales

(3) Realizar el análisis y la elección del problema central de la futura intervención

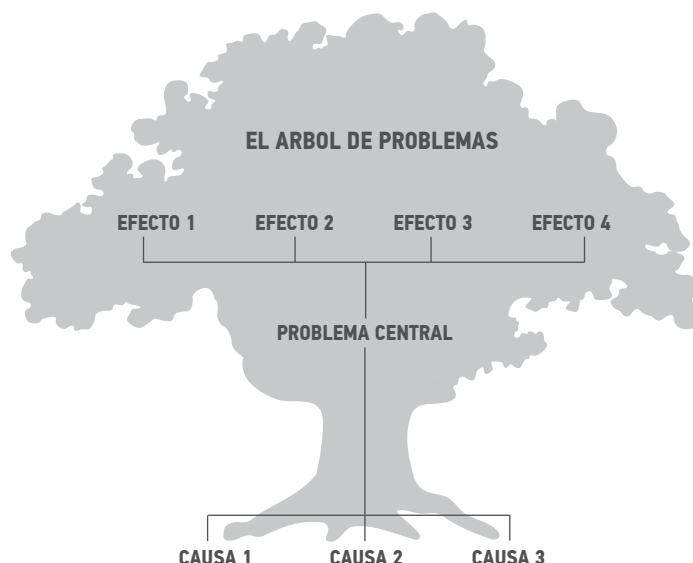
(4) Analizar y describir las causas del problema central

(5) Identificar los principales efectos del problema

(6) Presentar dicha descripción y análisis como un árbol donde:

- > El “tronco” corresponde y es representado por el problema central.

CONSTRUCCION DEL ARBOL DE PROBLEMAS



SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

- > Las “raíces” corresponden a las causas del problema.
- > La “copa” corresponde a los efectos o consecuencias del problema.

3. LISTA DE VERIFICACION DEL DISEÑO DE UN PROYECTO

A continuación, se brinda un listado detallado y minucioso de los pasos a seguir para constatar que la construcción del Marco Lógico de un proyecto ha resultado exitosa. El objeto de esta etapa, que debe realizarse una vez finalizado el armado del proyecto, es revisar paso a paso las instancias de diagramación del mismo. Clasificar la construcción de un proyecto a través de los siguientes ítems, facilita la detección de los errores o elementos que pudieran pasarse por alto en el momento del diseño.

1. El fin / objetivo general está claramente expresado
2. Los indicadores del fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo
3. El proyecto tiene un sólo propósito
4. El propósito está claramente expresado
5. Los indicadores del propósito no son un resumen de los componentes sino una forma independiente de medir el logro del propósito
6. Los indicadores del propósito sólo miden lo que es importante
7. Los indicadores del propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo

8. Los indicadores del propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto

9. Los resultados del proyecto están claramente expresados

10. Los componentes se explicitan como resultados

11. Todos los componentes son necesarios para cumplir el propósito

12. Los componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del proyecto

13. Los indicadores de los resultados esperados son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo

14. Las actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada componente

15. Las actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los indicadores

16. Las actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos a fin de completar los resultados esperados

17. La relación entre las actividades y el presupuesto es realista

18. La relación si/entonces entre el propósito y el fin es de tipo lógica y no omite pasos importantes

19. La relación entre los resultados esperados y los objetivos particulares es realista

20. La lógica vertical entre las actividades, los resultados esperados, el propósito y el objetivo general es realista en su totalidad

21. El propósito, junto con los supues-

tos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes para lograr el fin

22. Las actividades, junto con los resultados esperados a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el objetivo general

23. Los supuestos al nivel de actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes de que puedan comenzar las acciones. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada)

24. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador

25. El Marco Lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto (por ejemplo, de terminación o *ex-post*)

La matriz de Marco Lógico un resumen de:

- > Por qué se lleva a cabo un proyecto (quién/qué se beneficia)
- > Qué se espera que se logre del proyecto
- > Cómo el proyecto logrará los productos/resultados esperados
- > Cuáles son los factores externos cruciales para el éxito del proyecto
- > Cómo podemos medir el éxito (indicadores)
- > Dónde encontramos los datos requeridos para medir el éxito (fuentes de verificación)

➤ XII/ Etapa final: cierre y presentación de un proyecto

1. CONFECCION DE PRESUPUESTOS. IMPORTANCIA DE LAS CONTRAPARTIDAS. ESPECIES Y APORTES FINANCIEROS

Al momento de construir un presupuesto que refleje los costos en los cuales incurrirá la organización para alcanzar sus objetivos, hay que tener en cuenta lo siguiente: se debe mostrar al donante cuáles serán los aportes que hará la organización para cumplir con aquellos.

La contrapartida tiene un doble sentido. En primer término, por lo general, los donantes no financiarán el 100% de los costos necesarios para llevar a cabo el proyecto, y en segundo término, la contrapartida se vincula también con el hecho de mostrar el nivel o el grado de compromiso e intencionalidad de la organización para poder implementar el proyecto presentado. De este modo, la organización comparte la responsabilidad del proyecto, evidenciando qué costos asumirá con recursos propios o si debe buscar otro donante para alcanzar el 100% del financiamiento.

Puede ocurrir que el donante no quiera de una cofinanciación, o no quiera

o pueda requerirla por sus propios lineamientos. Sin embargo, la organización puede mostrar la intención de trabajar en ese proyecto más allá del aporte financiero, cuantificando los recursos que dispondrá para realizar las actividades, más allá de los aportes monetarios. En este caso, nos referimos a los aportes en especie.

La organización cuenta con muchos otros recursos además de los aportes financieros que pueda conseguir *ad hoc* para implementar el proyecto presentado. Esto incluye desde el trabajo o colaboración voluntaria de individuos; la oficina o espacio laboral -en caso de poseerlo-; la disposición de salones para reuniones, y todos aquellos insumos que se suponen como básicos pero que, en realidad, son aportes clave que harán que el proyecto funcione y alcance las metas propuestas.

2. FONDOS DE CONTRAPARTIDA. FONDOS PROPIOS. COFINANCIACION DE PROYECTOS. PROYECTOS CON PARTNERS EXTRANJEROS Y LOCALES. DISTRIBUCION DE LOS FONDOS

Como se indicó anteriormente, existen casos en los cuales el donante requiere que la organización haga un aporte financiero al proyecto presentado. Para eso, algunos establecen un porcentaje de la suma del presupuesto total del proyecto y otros exigen que los salarios o costos administrativos y de estructura sean aportados por la organización solicitante. Esto plantea dos alternativas: por un lado, la posibilidad de financiar ese porcentaje con fondos propios de la institución provenientes de donaciones o aportes de individuos o empresas; por el otro, en caso de ser posible, solicitar más y nuevos fondos a otra fuente de financiamiento internacional o local.

En ambos casos se plantea el modelo de proyectos cofinanciados por dos o más donantes. Algunos agentes de cooperación internacional no pueden compartir el financiamiento del proyecto, pero para otros resultará una muestra del genuino interés de la organización en llevar adelante el proyecto. Además, contar con el apoyo de más de un do-

nante muestra la relevancia de la propuesta y puede generar que otros se sumen a la iniciativa.

3. CONFLICTO DE INTERESES. ¿QUE SUCEDE CUANDO SE PRESENTA EL MISMO PROYECTO A VARIOS DONANTES?

Los conflictos de intereses son situaciones que enfrentan a las organizaciones y a sus equipos de trabajo frente a dilemas y desafíos éticos en decisiones que pueden afectar su funcionamiento y prestigio. Se trata del balance que debe establecerse entre las responsabilidades de las instituciones para tratar de alcanzar sus misiones y visiones institucionales.

En este sentido, una organización se encuentra ante una situación de conflicto de intereses cuando ella misma, o los miembros de su Consejo Directivo o equipo de trabajo, notan que los intereses de estos actores se contraponen a los de la organización. En el ámbito de la generación de recursos para desarrollar programas, actividades y búsqueda de sustentabilidad, se pueden generar encrucijadas allí donde el ímpetu por alcanzar los fondos lleva a las OSCs a desvirtuar sus objetivos institucionales o a tener comportamientos poco éticos.

La organización debe brindar claras señales de que se trata de una institución seria, confiable, honesta y transparente. Es por esto que todo aquello relacionado con el manejo de fondos hablará por sí

mismo cuando un potencial donante evalúa la posibilidad de efectuar su apoyo.

A diferencia de lo que suele creerse, los donantes se encuentran altamente vinculados entre sí, de la misma manera que muchas OSCs tienen alianzas o trabajan en conjunto. Previo al momento de tomar una decisión respecto de apoyar o no una propuesta, y además de revisar todos los requisitos formales, los donantes suelen ponerse en contacto con sus pares para consultarlos sobre referencias o para chequear si éstos han trabajado previamente con la organización solicitante. En este sentido, resulta imperioso especificar en el cuerpo de la propuesta (o en el detalle del presupuesto a presentar al donante) que la misma también se está presentando ante otras fuentes de financiamiento. Lejos de ser un incentivo negativo para los donantes, este gesto muestra el verdadero interés de la organización por alcanzar e implementar las actividades del programa presentado. Debería evitarse por todos los medios que el donante al cual se le hace llegar el proyecto se entere por otros canales que la organización lo ha presentado ante otros colegas, sean éstos agentes de cooperación internacional o donantes corporativos.

4. CONSTRUYENDO UNA RELACION DE CONFIANZA CON EL DONANTE. ACIERTOS Y FALLAS EN LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

Como se señaló anteriormente, la co-

municación permanente con el donante o potencial donante es fundamental para construir una relación de confianza. Sin embargo, es importante poner foco en la calidad de dicha comunicación. Esto es, ser sinceros respecto de la capacidad de la organización, de la fidelidad del presupuesto a las reales necesidades y de la marcha del proyecto, es una práctica a la cual muchas veces se le teme pero que es preciso implementar por varias razones. En principio, porque la claridad y transparencia redundará en beneficio de una relación con el donante más fuerte y potenciará asimismo el proyecto. Además, se podrán mantener los canales de comunicación abiertos y fluidos en ambos sentidos: del donante hacia la organización y de ella a él.

Es evidente que la verdad es un valor en sí mismo. Por lo tanto, desde este punto de vista, no pareciera haber discusión respecto de la importancia de mantener un lazo de sinceridad con el donante. Pero también es relevante en términos de pragmatismo: por una parte, el donante trabaja con numerosas organizaciones y proyectos, con lo cual tiene suficiente experiencia como para observar y detectar irregularidades; por otra, dado que la información fluye hacia múltiples lugares, tarde o temprano el donante se entera qué es lo que realmente sucede, y eso definitivamente puede dañar el vínculo.

5. ESTRATEGIAS: LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION DE EVENTOS Y VIAJES

Existen diversas formas de relacionarse con un donante o potencial donante. La obtención de fondos es un trabajo a largo plazo y está íntimamente relacionado con la construcción de lazos de confianza entre el potencial donante y el donatario.

En este contexto, es importante propiciar situaciones de encuentro, discusión y presentación del trabajo, a fin de que los donantes puedan conocer más a la organización. Para ello, a lo largo del año se organizan diferentes tipos de eventos:

- Desayunos de trabajo
- Cenas de recaudación de fondos
- Presentaciones de libros o publicaciones
- Seminarios o *workshops*
- Brindis de fin de año
- Rendición de cuentas

En algunos casos, también existe la posibilidad de que algún miembro de la organización pueda viajar al exterior, lo cual significa una gran oportunidad para llegar personalmente a gente con la que a menudo está conectado –o desconectado– vía e-mail. Es necesario recordar la importancia que tienen las relaciones personales para las OSCs. Por esa razón, detrás de cada viaje al exterior hay un trabajo previo de relevamiento y preparación de agenda para la persona que

viaja. En estos casos, los pasos a seguir serían:

- a. Detectar qué organizaciones o personas deberían visitarse en la ciudad a la que se viaja.
- b. Contactarlos y agendar un encuentro.
- c. Preparar material (publicaciones, por ejemplo) para que la persona pueda llevar en su viaje.
- d. Armar un informe prolijo, detallando cronograma de reuniones y realizando una descripción de la organización y/o personas a visitar; la relación con la propia organización, sus intereses, etc. También deberían incluirse datos de contacto, en caso de que hubiese algún inconveniente o cambio de último momento.

Es fundamental chequear, además, que la organización potencialmente donante no tenga una sede en la Argentina, ya que si ésta existe y se saltea la instancia previa de contacto con ella, seguramente se dañe la relación.

6. ¿QUÉ SUCEDE CUANDO NO SE APRUEBA LA PROPUESTA PRESENTADA?

En primera instancia, se agradece una vez más al donante por la comunicación y se informa sobre lo sucedido a las personas involucradas dentro de la organización.

Es importante aquí tratar de dilucidar las razones por las cuales no se aprobó la propuesta. Para ello, obtener algún tipo de devolución del material presentado es un valor agregado para acertar en una próxima

vez, y no cometer los mismos errores. Así, al hablar con el donante, se puede consultar sobre los siguientes puntos:

- a. Alcance del llamado a postulaciones (mundial, regional, local)
- b. Prioridad geográfica
- c. Ejes temáticos y ajuste del foco del donante
- d. Fondos disponibles vs. propuestas presentadas por otras organizaciones
- e. Calidad de la propuesta (con cuánto tiempo de anticipación se armó el proyecto, metodología, equipo técnico, etc.)
- f. Complejidad de los formularios
- g. Presupuesto presentado
- h. Balance entre contrapartida y contrapartida con fondos solicitados

A veces, el donante no rechaza directamente una propuesta sino que pide una reformulación o aclaración, por lo tanto, es importante estar atentos a estos pedidos y responderlos lo antes posible. En aquellos casos en los cuales la respuesta se demora, suele resultar útil adelantarse al donante y preguntarle directamente si se necesita algún tipo de modificación. Aquí el proceso volvería a empezar, sin dejar de alimentar la relación con él.

7. ¿QUE SUCEDE CUANDO SE APRUEBA LA PROPUESTA PRESENTADA?

Lo primero que debe hacerse es agradecer al donante (dependiendo de cada caso, a veces se agradece por e-mail,

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

otras veces por carta, e incluso varía quién es el que firma). Además, hacia el interior de la organización se debe comunicar la novedad a las personas y/o áreas involucradas, especialmente, a la Administración y a la Dirección Ejecutiva. Por otro lado, es necesario solicitar al donante los detalles para firmar el contrato, sin importar si su elaboración es realizada por ellos o por nuestra organización. Es decir, a partir de la aprobación del proyecto, hay varios instrumentos que son fundamentales:

Contrato. El contrato se debe realizar siempre. Es imprescindible contar con un documento que deje constancia del apoyo y la modalidad del donante ya que, además de legitimar el acuerdo entre las partes, el banco exige la presentación de una copia para gestionar los cobros. Asimismo, esto contribuye a la construcción de la memoria institucional y será también un insumo fundamental para la elaboración del balance financiero correspondiente al año en que se firme el acuerdo. Cada vez que se llega a la instancia de firma de este tipo

de documento, es necesario recibir la aprobación de diferentes personas al interior y al exterior de la organización.

La mayoría de las veces es el donante quien tiene un formato determinado de contrato y lo envía para que su firma. En algunos casos, se pueden hacer sugerencias, pero casi siempre se acepta lo propuesto. Al margen de los aspectos generales, hay detalles puntuales que deberían tenerse en cuenta cuando se firma un contrato, especialmente, para casos de donaciones desde el exterior (formas de pago, presentación de informes, rendiciones físicas, responsabilidades, exigencias, entre otros).

En muy pocas oportunidades, el donante pide que sea la organización quien arme el modelo de contrato. Casi siempre se recibe el modelo listo para firmar.

a. Cronograma de pagos. Tener este punto en cuenta es crucial para poder recibir los fondos. Se debe realizar un seguimiento pormenorizado de lo que se espera cobrar y de lo que se recibe efectivamente; en caso que se detecten errores o demoras, se puede hacer algo a tiempo;

y también resulta muy útil para realizar un seguimiento de cuán lejos se está del objetivo de recaudación de ese año.

No todos los pagos se realizan de la misma manera. Los pagos que realizan las embajadas, por ejemplo, u otros actores de la Cooperación Internacional radicados en la Argentina, suelen hacerse con cheques. Y en este caso, cada organización tiene un día predeterminado en el cual se realizan los pagos.

Cuando los desembolsos se realizan directamente desde el exterior, la transferencia bancaria suele ser la modalidad de pago más utilizada. Para que esta transacción resulte exitosa, hay información que debe tenerse en cuenta a la hora de convenir un pago con el donante:

> Datos del banco en donde la organización tiene la cuenta y también del banco intermediario (ver Intranet⁴).

> **Mensaje Swift**⁵: a fin de incrementar sus medidas de seguridad, los bancos argentinos tienen requerimientos especiales para las transacciones desde el exterior. Todo pago del exterior debe incluir en el Mensaje Swift una nota que

⁴ "Intranet es un conjunto de sitios Web que están instalados en la red interna de una institución o empresa y que permiten mostrar datos o documentos a cualquiera de los computadores conectados a ella". Traducción del autor de la información extraída de *Create and Manage an Internal Web for Your Organization* de Ryan Bernard. 1996.

⁵ "Swift (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication): sistema computacional a nivel mundial de comunicaciones, con sede en Bruselas, que permite a los bancos de distintos países intercambiar información relacionada con las operaciones que le son propias. De esta forma se mejora la identificación, origen y transparencia de las transferencias internacionales". Elaboración del autor a partir de la información extraída del sitio Web del Banco Central de la República Argentina. Disponible en: <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comtyextord/A3432.pdf>

aclare que el pago es “en concepto de donación”. Si no se cumple con este requisito, el dinero no puede ser liquidado.

De cualquier forma, cada banco tiene su propia forma de operar y cada organización desarrolla un vínculo diferente con cada uno de ellos, por lo tanto, en la práctica, lo descrito anteriormente puede variar.

7.1 Firma del Convenio

La firma del convenio es el último paso antes del desembolso efectivo de fondos y el comienzo del proyecto.

Generalmente, el formato del convenio viene dado por parte de la institución donante. En el caso que no tuviera un formato predeterminado, a continuación se detallan a modo de guía algunos elementos que deberían figurar cuando se confecciona el convenio:

- > Nombre del donante y del responsable legal de la institución receptora
- > Nombre del programa que se va a apoyar
- > Breve descripción de los objetivos principales y de las actividades a implementar
- > Detalle sobre la información de la persona responsable del proyecto, la persona de contacto y la persona que se hará cargo de la confección y presentación de los informes presupuestarios
- > Información institucional del receptor de los fondos (dirección, teléfono, fax, sitio Web, e-mail, etc.)

- > Información de la cuenta bancaria adonde se girarán los fondos
- > Detalle de los aportes que realizarán los donantes y, en el caso que existiese, el detalle de los aportes de la institución receptora expresado en la moneda de origen y en pesos argentinos
- > Condiciones de pago (este ítem se tratará en el próximo apartado)
- > Detalle de los requerimientos de los informes de avance parciales narrativos y financieros, como así también las fechas fijadas para ambos informes finales
- > Mecanismos para realizar enmiendas (en caso de ser necesario)
- > Otros puntos a destacar respondiendo a la particularidad del donante, la institución receptora o el proyecto
- > Fecha de redacción del convenio
- > Lugar y fecha de la firma del convenio
- > Firmas de las personas responsables por parte de ambas instituciones

7.2 Gestión de pagos. Fechas y cuotas

Como se describió anteriormente, en el detalle de los elementos que deben estar presentes en el convenio de cooperación entre la institución donante y la institución donataria o receptora de los fondos, las condiciones de pago deben figurar en el cuerpo del mismo. Este punto puede variar según la institución donante. Algunos prefieren realizar un único pago por el total de la donación a realizar mientras que otros irán reali-

zando desembolsos en cuotas, conforme reciban los informes narrativos parciales y los avances presupuestarios de cómo se fueron ejecutando los fondos según los requerimientos del proyecto.

En el apartado correspondiente a la gestión de los pagos y condiciones del mismo, deberá detallarse dónde deben realizarse los pagos (generalmente, la cuenta bancaria de la organización o, si se requiere, la apertura de una cuenta particular para la implementación de este proyecto); con qué frecuencia se realizarán los pagos -esto puede ser con fechas determinadas o según la necesidad de destinar fondos para implementar las acciones del proyecto-, y también deberán especificarse los importes correspondientes a cada desembolso. Finalmente, se establecerá la fecha del primer y último desembolso, que fijarán también el plazo en el que deberán presentarse, a partir del último pago, los informes financieros finales al donante.

7.3 Mantener a los donantes informados durante todo el proceso

Un error que sucede comúnmente es que una vez que se ha firmado el convenio y se ha realizado el primer pago, no se vuelve a contactar al donante hasta la finalización del proyecto, excepto que ocurra algo negativo y que afecte muy sustancialmente la implementación del mismo. Este comportamiento muy arraigado dentro de la cultura institucional

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

de las organizaciones va en detrimento de la construcción de vínculos sólidos y genuinos con el donante, relegándolo al lugar de mero “dador de dinero” y dejando en la organización toda la responsabilidad de su ejecución.

Se recomienda mantener informado al donante durante todo el proceso de implementación del proyecto, dado que éste puede enriquecerlo a través de la experiencia de haber realizado programas similares, o por haber estado frente a coyunturas parecidas en otras regiones del mundo.

Por otra parte, es preferible informar con anterioridad al donante sobre los problemas encontrados durante la ejecución del proyecto, en lugar de notificarlo sólo en el informe final. Por lo general, la planificación de actividades y los cambios en su cronograma tendrán también repercusión en el modo en que los fondos son ejecutados, de forma tal que habrá irregularidades a la hora de presentar los informes finales. Pero aún más, si por causa de situaciones externas, coyunturales o de modificaciones institucionales internas, se debieran reprogramar actividades, recanalizar o reasignar partidas presupuestarias, es mejor informarlo a medida que sucede. Esto demuestra la responsabilidad por parte de la institución que lleva adelante el programa y refleja que es una organización flexible, que se adapta a los cambios internos y externos en pos de lograr la mejor implementa-

ción del proyecto. El donante recibirá la información de la situación que requiere, y podrá también, desde su experiencia, encontrar la mejor de las soluciones.

Por el contrario, puede suceder que el proyecto se desenvuelva conforme a lo convenido en el cronograma de actividades y en consonancia con los pagos preestablecidos. Aún en estos casos, resulta útil que el donante esté informado de cuáles han sido los logros y alcances de nuestras actividades, como así también invitarlo a participar activamente o como veedor externos de algunas de las acciones. Esto permitirá una mirada desde afuera que podrá colaborar con el resultado del proyecto.

Finalmente, otra alternativa posible es el envío de información generada por la organización; las apariciones que el proyecto y la institución tienen en los medios, o los materiales que pueden estar produciéndose conforme a las actividades del proyecto.

7.4 Presentación de informes parciales y finales

A lo largo de la ejecución de un proyecto, los donantes suelen pedir que se les rindan cuentas de las actividades realizadas y del dinero utilizado, con el propósito de ir teniendo algún tipo de devolución sobre lo que están financiando. Por esa razón, se deben presentar informes parciales que reflejen los avances que van ocurriendo.

La organización debe velar por el cumplimiento del contrato y garantizar la satisfacción del donante con la calidad del trabajo.

Normalmente, dentro del cuerpo del documento se detallan cuáles son las obligaciones de las partes (donante y organización), y se especifica cuándo y en qué forma deben presentarse los informes de avance parciales y finales, ya sean éstos narrativos o financieros. Para ello, la organización se encarga de preparar los informes que los programas realizan sobre sus proyectos, apoyados por el área o persona responsable de Administración y Finanzas. Para la elaboración de estos informes, es preciso tener en cuenta lo siguiente:

- a. Comparar el informe narrativo con el informe financiero
- b. Comparar ambos informes con la propuesta
- c. Editar el informe narrativo (adecuación al formato de la organización, control de gramática y ortografía, ajuste a los requerimientos del contrato)
- d. Enviar el material soporte (en el caso del informe narrativo, publicaciones producto del proyecto, notas de prensa, CDs, fotos, etc.; en el caso del informe financiero, facturas y recibos que justifiquen la rendición, auditorías, etc.)
- e. Enviar la rendición vía e-mail o vía correo postal (según cada caso)

A veces, el formato del informe queda



a discreción del donatario; en otras ocasiones, el donante cuenta con su propio formato. Es importante tener esta información apenas comienza el proyecto (en la mayoría de los casos, esto se aclara en algún anexo del contrato).

7.4.1 El armado del informe final

Si no se ha presentado ningún imprevisto, el contrato debería concluir junto con el proyecto. Siguiendo los criterios utilizados para editar los informes parciales, es importante, una vez más, asegurarse que el donante esté conforme con la calidad del trabajo y que la organización cumpla con lo acordado. En esta instancia, más aún que en la anterior, se debe ser exigente con la presentación de los resultados obtenidos y del impacto logrado.

7.5 Continuación de la relación con el donante

Por supuesto, en la mayoría de las ocasiones las organizaciones están interesadas en que el donante vuelva a financiar un proyecto. Algunas veces, el financiador tiene como política no apoyar dos veces seguidas a una misma organización; en otros casos, cambia de prioridades temáticas; o también puede ocurrir que esté interesado en profundizar el trabajo iniciado. Sea como fuere, se debe estar atento a estas situaciones y tratar de aprovechar al máximo cada cambio, oportunidad o información que se tenga para compartir con el donante. Para es-

to uno de los instrumentos útiles es la base de datos: registrados allí, la organización se asegura de que el donante reciba el *newsletter* y otras comunicaciones institucionales. Pero, por sobre todo, hay que ser capaces de identificar situaciones *ad hoc* que permitan continuar una relación personalizada, cercana y amigable con el donante.

7.6 Cierre del proyecto: importancia de los informes narrativos (parciales y finales) y financieros

Desde la perspectiva de los organismos donantes, existen dos momentos para la entrega de los informes. El primero se efectúa mientras se desarrolla el proyecto, cuando la frecuencia y periodicidad de los envíos depende del criterio de cada organismo. Por lo general, en proyectos de un año de duración, suele observarse un requisito de promedio, que es un informe narrativo a los seis meses del comienzo. También existen casos de solicitudes trimestrales y aún bimensuales. El segundo momento es al cierre del proyecto, y, metodológicamente, se asemeja más a una evaluación *ex-post*.

En ambos casos, los informes se componen de dos tipos de información: cualitativa y cuantitativa. La información cualitativa tiene la forma de los llamados *informes narrativos*, mientras que los datos cuantitativos serán compilados en los denominados *informes financieros*.

Una lectura minuciosa y articulada de ambos ofrece al evaluador información completa sobre el desarrollo del proyecto en relación a las actividades realizadas, los plazos en las que fueron ejecutadas, los resultados esperados, los obstáculos presentados y la utilización de los fondos de acuerdo al plan financiero presentado en la propuesta.

Como se mencionó en el apartado anterior, todo informe narrativo cumple con un doble objetivo: por un lado, permite a la organización financiadora llevar un control acerca de la ejecución de las actividades, de manera que puedan anticiparse fallas y soluciones. Por otro, para la organización que implementa la propuesta, el informe narrativo funciona como un ordenador de tiempos y compromisos, a la vez que ofrece una sistematización de las acciones con la consecuente posibilidad de análisis de lo realizado.

Un informe narrativo debe responder a dos niveles de información. En el primer caso, se trata de una descripción de las actividades realizadas dentro del período por el que se informa. En esta fase, se pretenden capturar ciertos detalles, focalizando las especificidades del proyecto. El segundo nivel de información recae sobre todo el período de desarrollo del proyecto, intentando transmitir los resultados de un proceso más amplio. En este sentido, lo que se intenta es mostrar la totalidad del proceso respecto de un contexto más amplio.

A continuación, se ofrece un esquema de informe a modo de guía:

7.6.1 Elementos para el armado de los informes narrativos

Introducción

1. Resumen del proyecto
2. Repaso de los objetivos

Parte A. Informe sobre la ejecución de las actividades del período

Se trata de describir el desarrollo de las actividades correspondientes al período que cubre el informe, brindando información detallada acerca del proceso de cada acción, de los actores involucrados y del contexto.

Preguntas orientativas para la instancia de ejecución de las actividades:

1. ¿Cómo podría resumir las actividades realizadas?
2. ¿Se realizaron actividades diversas a las previstas? ¿Cuáles fueron y por qué?
3. Si existieron modificaciones, ¿qué valor agregaron o qué procesos se vieron debilitados?
4. ¿Las actividades han sido realizadas de acuerdo a la planificación realizada?
5. ¿Fue necesario realizar cambios de acuerdo a la planificación?
6. ¿Existe alguna enmienda que pueda preverse para los meses siguientes?

Parte B. Evaluación del período

Esta instancia no exige un relato de ac-

tividades sino del período en general; constituye una evaluación más macro que tiene en cuenta el contexto institucional, los cambios en el contexto político que pudieron influir en el desarrollo del proyecto, las alianzas establecidas con otros actores, los obstáculos, los facilitadores y el impacto generado, entre otras variables. Se trata de reflexionar acerca de cómo la implementación del proyecto durante ese período contribuirá con el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Es importante internalizarlo y capitalizarlo, como si la experiencia de la implementación tuviera que compartirse con otra organización.

Preguntas orientativas para la instancia de evaluación:

1. Si hubo algún desafío/s, ¿cuál/es fueron y cómo se solucionó/aron?
2. ¿Qué haría igual y/o qué cambiaría en la planificación y realización del proyecto? ¿Por qué?
3. ¿Se dio algún cambio en el país, en la política externa o interna de la organización, en el personal, o hubo algún evento inesperado que afectó -positiva o negativamente- el progreso del proyecto?
4. ¿Qué impacto ha tenido el proyecto hasta el momento?
5. ¿Qué logros imprevistos ha tenido hasta ahora al desarrollar las actividades del proyecto?
6. ¿Existirá la necesidad de pedir una enmienda al proyecto durante el próxi-

mo trimestre? Si la respuesta es afirmativa, especifique cuál es el cambio propuesto y las razones

7. ¿Han surgido proyectos o ideas nuevas a raíz de este proyecto?

Los informes financieros permiten conocer el uso de los recursos que han sido otorgados para la realización del proyecto. Generalmente, responden al presupuesto presentado junto a la propuesta y, por consiguiente, su rendición debe corresponder con los montos que han sido estimados para cada rubro y actividad. Debe tenerse en cuenta que, en su mayoría, los organismos donantes consideran un porcentaje del presupuesto susceptible de ser reasignado entre rubros, y es importante consultar acerca de esta posibilidad. Del mismo modo, al momento de la aprobación de la propuesta, deben solicitarse los requisitos para la rendición financiera (o Manual financiero), ya que es imprescindible conocer con anticipación algunas particularidades tales como la presentación de comprobantes. El modo de presentar esta información dependerá de los formularios diseñados por cada organismo donante.

8. Instancias de evaluación de proyectos (ex-ante, de proceso, y ex-post)

Todo proceso de formulación de proyectos debe tener un correlato evaluati-

vo, y la evaluación debe ser comprendida como una herramienta esencial tanto para el organismo donante como para la organización que presenta la propuesta. En el caso del donante, le permitirá decidir respecto de la pertinencia o no de la aprobación del proyecto presentado. Para la organización formulante, asimismo, resultará elemental en el proceso de toma de decisiones respecto del diseño y la implementación de las propuestas.

En este documento se abordarán las particularidades del proceso evaluativo para la organización que formula el proyecto.

La acción de evaluar consiste en someter a juicio las acciones y actividades a realizar dentro un marco determinado de condiciones. Estas responden a variables de tiempo y espacio, de recursos humanos y materiales, y de todas aquellas cuestiones que hacen al contexto en el que se desarrollará el proyecto. Evaluar es, entonces, ponderar condiciones y decidir si se está frente a escenarios propicios para realizar las actividades pretendidas o si se trata de ámbitos negativos.

Cuando se pone en marcha un proyecto, se realiza una inversión, ya sea de tiempo, de dinero, de recursos humanos o de materiales. Y como toda inversión, conlleva también ciertos riesgos. El acto de evaluar una propuesta permite analizar la relación entre la inversión y los riesgos potenciales, y decidir la conveniencia de su puesta en marcha.

Continuando con este concepto, eva-

luar implica tres tipos de miradas centradas en el futuro, en el presente y en el pasado. A estas miradas se las denomina *evaluación ex-ante, durante o de proceso, y evaluación ex-post*. Si bien están centradas en tiempos distintos, el análisis de una retroalimenta el desarrollo de la otra, configurando procesos articulados.

La primera de ellas puede ser considerada como un análisis anticipatorio. Es decir, recae en un tiempo previo al desarrollo del proyecto y coincide con el momento de diseño de la propuesta. Al elaborar un proyecto -de alguna manera- se está realizando una evaluación en forma intuitiva. Identificamos un problema, lo caracterizamos, pensamos soluciones posibles y elegimos la que nos resulta más adecuada. Por lo tanto, en la acción de formular proyectos, existen muchos momentos en los cuales se juegan lógicas de evaluación.

A este acto intuitivo se puede adicionarle algún grado de sistematización y convertirlo en un hecho medible, entendiendo por medible a todo tipo de información que se convierte en dato objetivo y objetivable (observable). Por ejemplo, si se trata de un proyecto de alfabetización, se puede suponer (acto intuitivo) que en tal comunidad existe un alto grado de analfabetismo. Ahora bien, a este supuesto se le puede agregar un dato estadístico, ya sea recogido por quienes elaboran la propuesta o tomado de estadísticas preexistentes. El conoci-

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

miento de la situación previa a la implementación del proyecto es lo que se llama *evaluación ex-ante* y su valor radica en que permite adecuar al máximo la propuesta.

¿De qué modo se refleja este tiempo de la evaluación en los requisitos o formularios de los organismos donantes? En la mayoría de los casos, en los formularios de los organismos donantes, la evaluación *ex-ante* se vincula al diseño de indicadores de logro. Los indicadores son la evidencia empírica de que la propuesta ha modificado el problema en un sentido deseable. Es como si se tratara de dos fotografías, una que se toma antes y otra después de ejecutar el proyecto. Y para obtener el resultado del mismo, se someten a una comparación.

El segundo momento de la evaluación es la llamada *evaluación durante o de proceso*. Como su nombre lo indica, recae en el momento de implementación de la propuesta. Y su valor reside en que permite conocer el curso de los acontecimientos y producir los cambios que sean necesarios mientras la propuesta se encuentra en desarrollo. Se trata de procedimientos de ajuste que incorporan factores externos -variaciones del campo- difíciles de prever con anticipación.

Este tiempo de la evaluación se suele conocer, por parte de los organismos donantes, bajo la forma de requisitos de informes narrativos y financieros. En el apartado siguiente, se abordará este pun-

to en profundidad.

El tercer tiempo en el proceso evaluativo requiere de una mirada crítica y analítica sobre la acción realizada. Es la llamada *evaluación ex-post*. Puede considerarse como la contracara de la evaluación *ex-ante*, en tanto requiere una medición de los mismos elementos que se tomaron al iniciar la formulación del proyecto y concluir hacia los resultados finales. De esta fase se podrá concluir si el proyecto ha alcanzado los objetivos propuestos en términos de la cantidad y calidad de las actividades realizadas. Además, permite incorporar los resultados en futuras propuestas, concebirlos como lecciones aprendidas para ser tenidas en cuenta en nuevos proyectos y disponer de información válida para decidir qué acciones han resultado eficaces y cuáles conviene modificar o suspender.

En este sentido, las conclusiones de la evaluación *ex-post* pueden funcionar como base de las evaluaciones *ex-ante* de nuevos procesos; una circularidad que demuestra la estrecha articulación que existe entre las instancias citadas.

9. Monitoreos y auditorías

Es posible que en algunos casos los donantes exijan monitorear la forma en que se ejecutan los fondos, además de tener la posibilidad de involucrarse más profundamente en el seguimiento de las actividades implementadas.

Si se tratase de una auditoría especial

de tipo financiero, ésta puede quedar explícita como un punto especial en el convenio junto con el detalle de quiénes la llevarán a cabo.

Algunos donantes, incluso, convocan a terceros para aumentar la transparencia del proceso y evitar conflicto de intereses. En estos casos también podrá detallarse previamente en el cuerpo del convenio o contrato a firmar.

El donante tiene el derecho y el deber de realizar un monitoreo o seguimiento en cualquier momento de la duración del programa que está acompañando, como así también, de exigir un estado de la ejecución de los fondos. Este involucramiento del donante puede variar, desde la participación en algunas de las actividades que desarrollando hasta el pedido, con un cierto tiempo de anticipación, de un informe de avance de los logros y actividades realizadas. Por esto, es recomendable mantener los informes narrativos parciales actualizados, así como las cuentas de los pagos realizados del proyecto, ya que aun cuando esté explicitado el cronograma de fechas en las que se deberán elaborar y enviar los informes, el donante puede querer involucrarse más en el proyecto a través de la solicitud de información.

➤ XIII/ Cómo mantener la sustentabilidad financiera del proyecto / la organización. La creación de un *Endowment* y de un Fondo de Reserva

Este capítulo ha sido desarrollado en colaboración con Macarena Sabin Paz, Directora del Área de Desarrollo y Gestión Institucional del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS).

La creación de un *Endowment* y de un Fondo de Reserva

*“Un *Endowment* es una cantidad de dinero (fondo) que se entrega a la organización con el objetivo de que los fondos sean ahorrados e invertidos, para la obtención de un interés anual, en lugar de ser invertidos inmediatamente”⁶*

“Un Fondo de Reserva es una simple cuen-

ta de ahorro u otro activo sumamente líquido que se utiliza para cubrir los costos generados por un imprevisto.”⁷

En un importante número de casos, las organizaciones no gubernamentales se financian a través de la ejecución de proyectos. Por esta razón, asegurar la continuidad de las actividades del programa una vez finalizada la donación es un desafío vinculado a la planificación estratégica de la institución.

Como se ha trabajado en el punto IX, la formulación de proyectos debe mostrar una estrecha relación con la planificación institucional, de modo tal de ini-

ciar líneas de trabajo sólo en la medida en que éstas se inserten en un objetivo institucional de mayor anclaje.

Es decir, la sustentabilidad de una propuesta está dada por el contexto institucional en el que se emplaza, el lugar que ocupa dentro de los objetivos institucionales y la decisión de constituirla en una línea de trabajo. Si se generan estas condiciones, es probable que la organización prevea financiamiento proveniente de más de un organismo donante para lograr que distintas fuentes se acoplen en la financiación de una única propuesta. Se trata de aquellos proyectos que se implementan con fondos concurrentes hacia los dife-

⁶ Traducción y elaboración del autor a partir de información extraída del sitio Web de Concordia University, Wisconsin. Información disponible en http://www.cuw.edu/Giving_CUW/what_endowment.html.

⁷ Traducción y elaboración del autor a partir de datos obtenidos del libro de Jerry M. Rosenberg; “*Dictionary of business and management*”. Editorial John Wiley & Sons Inc., Estados Unidos, 1983.

SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

rentes rubros que conforman un proyecto.

Paralelamente, existe el llamado *Endowment* y el Fondo de Reserva. Se trata de fondos propios que la organización va generando y que funcionan como restos financieros para etapas en las que alguna de las actividades estratégicas pierde financiamiento.

La creación de fondos con estas características no es sencilla pues requiere de una donación flexible que conlleve el objetivo de promover la sustentabilidad y la perdurabilidad de la organización, y no precise una rendición vinculada a determinadas actividades. Un buen modo de empezar pueden ser las llamadas *do-*

naciones individuales.

Tradicionalmente, la búsqueda de fondos ha estado focalizada en organismos oferentes de recursos -nacionales o internacionales- para el desarrollo de programas y proyectos, lo que implica una relación lógica de dependencia con los organismos y la consecuente limitación de las acciones. Esta situación ha llevado a centrar la tendencia de movilizar fondos para crear *Endowments* hacia individuos donantes.

La flexibilidad de los aportes de los individuos (en aquellos casos en los cuales la donación no está dirigida a un proyecto determinado) permite ir contribu-

yendo a la creación de una masa crítica de capital financiero que no se utiliza, esto es, que no se incorporará al presupuesto anual de la organización ni para gastos programáticos ni para gastos operativos, sino que se reserva para constituir el *Endowment* o el Fondo de Reserva.

El *Endowment* puede estar compuesto por donaciones de fundaciones privadas, corporaciones internacionales (empresas) o individuos. En raras ocasiones se da la situación de que fondos de origen público puedan destinarse a crear este tipo de fondos, ya que en la mayoría de los casos estas donaciones están afectadas a la ejecución de proyectos o programas.

A lo largo de su historia, Ford Foundation ha utilizado una amplia gama de mecanismos de financiación para asistir y mejorar el trabajo de las organizaciones sin fines de lucro. Estos mecanismos pueden pensarse como los componentes principales de la caja de herramientas de un Oficial de Programas.

Los mismos incluyen:

1. **Donaciones a programas o proyectos**
2. **Donaciones de apoyo institucional o de programa**
3. **Proyectos administrados por la fundación (FAPs)**
4. **Inversiones relacionadas con los programas (PRIs)**
5. **Donaciones recuperables**
6. ***Endowment*, *Simil-Endowment* y donaciones relacionadas con *Endowments*.**

El personal de la fundación se encuentra familiarizado, en gran medida, con las primeras cinco herramientas, pero tienen mucho menos experiencia en la sexta categoría, que comprende las donaciones para *Endowment*, *Simil-Endowment*, o re-

lacionadas con los *Endowments*. Estas acciones, por lo general, buscan crear, expandir o apoyar un soporte financiero permanente de una organización particular. Y señalan el reconocimiento de la fundación al crecimiento y desarrollo de la organización. También pueden reflejar cambios en la prioridades programáticas de la fundación, instando a que se realicen donaciones para *Endowments* a distintas organizaciones que consideran importantes, o a la disminución de estos apoyos institucionales de largo plazo. Usualmente, donaciones para proyectos de montos elevados, donaciones de apoyo institucional, o donaciones para *Endowments* requieren una atención y revisión particular para asegurar que su otorgamiento sea adecuado en base al potencial de la organización receptora y de la fundación. Existe un número de razones, financieras y organizacionales, por las cuales se realizan donaciones para *Endowment* o para la asistencia a los esfuerzos de un donatario, tendientes a crear un *Endowment*. En términos financieros, un

Endowment puede beneficiar significativamente a una organización, proveyéndole una base de recursos asegurada, lo cual alivia en parte la necesidad de conseguir un apoyo institucional, y reduce la dependencia de distintas fuentes de financiamiento, facilitando la planificación a largo plazo. En términos organizacionales, un *Endowment* puede crear una sensación de permanencia que fortalece a la institución y a sus donantes, permitiendo la consecución de objetivos a largo plazo, además de promover una programación más flexible en el cumplimiento de esas metas. Un *Endowment* puede contribuir con el trabajo de una organización sin fines de lucro, sirviendo como catalizador para el cambio organizacional y como una herramienta efectiva de recaudación de fondos para nivelar el apoyo recibido por otros donantes.

Los fondos para un *Endowment* pueden, además, convertirse en un valor intangible para la organización, ya que la búsqueda de fondos para la creación de *Endowments* es costosa, requiere grandes cantidades de tiempo, y precisa negociaciones detalladas entre los potenciales donatarios y los donantes sobre los términos y condiciones bajo las cuales se realiza la contribución.

A modo de ejemplo, las donaciones para *Endowments* suelen tener requerimientos similares relacionados con la recaudación de fondos adicional. En la recaudación de fondos para *Endowment* puede resultar necesario que la organización adquiera diferentes habilidades y experiencias, como el conocimiento de las inversiones, por ejemplo y puede apelar a donantes programáticos para apoyar, a su vez, el *Endowment*. Además, su construcción acarrea riesgos adicionales porque en la constancia del proceso de búsqueda de fondos, una organización puede terminar prestando poca o insuficiente atención a la necesidad permanente de

cubrir sus costos operativos institucionales. Más aún, un *Endowment* puede no producir los intereses esperados por parte del donatario, por ejemplo, ante la eventualidad de un estancamiento de la economía o en caso de que el donante imponga limitaciones en el acceso al fondo.

Cuando la donación de un *Endowment* institucional no es apropiada o no se da en el momento correcto, el equipo de programa posee otras opciones a considerar antes de desistir de la realización de la donación y regresar al apoyo de proyectos. Una alternativa es un *Endowment* con propósito especial, como por ejemplo un fondo para el desarrollo de un programa particular o de un *fellowship*. Además, existen dos tipos de donaciones *Simil-Endowment* (llamadas *donaciones de capital de reserva de trabajo* y *donaciones de liquidación de capital*), a través de las cuales es posible el financiamiento flexible para cuestiones como la falta de efectivo y gastos institucionales. La Fundación también realiza donaciones relacionadas con *Endowments*, las cuales proveen asistencia en la recaudación y el manejo de los fondos de *Endowment*, sin contribuir con el fondo en sí mismo. Así, estas donaciones pueden proveer apoyo para la revisión del manejo del mismo, un estudio de posibilidad de realización o la cobertura de los costos que implica realizar una campaña de capital. La Fundación posee una experiencia extensiva acumulada a lo largo de los años con estos mecanismos alternativos [...].

En resumen, la naturaleza y el propósito de las donaciones para *Endowments* de la Fundación ha cambiado y se ha ampliado considerablemente desde los primeros años, cuando este tipo de donaciones únicamente eran realizadas para instituciones académicas.⁸

⁸ Traducción del autor extraída de "A primer *Endowment* for Grantmakers". Ford Foundation. 12 de marzo de 2001. Información disponible en http://www.fordfound.org/pdfs/impact/primer_for_grantmakers.pdf.

Miembros de la RACI

► XIV/ Aprendizajes y buenas prácticas. Experiencias sistematizadas del Grupo Coordinador de la RACI

En esta sección del Manual, se analizarán 14 casos prácticos correspondientes a experiencias llevadas a cabo por las organizaciones que componen el Grupo Coordinador de la RACI.

A través de cada iniciativa, que busca demostrar cómo se implementa un proyecto apoyado por un agente de la Cooperación Internacional, se analizará el funcionamiento de diversas instituciones donantes: las representaciones extranjeras, las embajadas, los Ministerios de Relaciones Exteriores, los organismos multilaterales y las fundaciones internacionales privadas. En este sentido, se focalizará en las buenas prácticas y también en los aprendizajes que han nacido como respuesta y solución a los obstáculos surgidos durante la puesta en práctica de cada iniciativa.

Las experiencias están ordenadas alfa-

béticamente por cada organización miembro del Grupo Coordinador de la RACI. A continuación se detalla el nombre de la organización que recibió el apoyo y el nombre del donante:

1. Asociación Conciencia - Embajada de los Estados Unidos de América en la República Argentina
2. Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA) - The Task Force for International Cooperation on Holocaust Education, Remembrance and Research (ITF)
3. Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS) - National Endowment for Democracy (NED)
4. Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil (CESNI) - PanAmerican Health and Education Foundation (PAHEF)
5. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Creci-

miento (CIPPEC) - Global Opportunities Fund (GOF)

6. Fundación Cambio Democrático - Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

7. Fundación Compromiso - Tinker Foundation

8. Fundación Cruzada Patagónica - Escuela Europea de Luxemburgo

9. Fundación Huésped - la Unión Europea

10. Fundación Poder Ciudadano - Ford Foundation

11. Fundación SES - Fundación AVINA

12. Fundación Vida Silvestre Argentina - Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

13. HelpArgentina-SalesForce.com Foundation

14. Malba-Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires) - JP Morgan Foundation

CONCIENCIA
ASOCIACION CIVICA NO PARTIDARIA
ASOCIACION CONCIENCIA

Conciencia es una asociación cívica, no partidaria y sin fines de lucro. Fue fundada en 1982, conscientes de que la participación política responsable es una obligación del ciudadano.

Misión: Despertar en las personas la conciencia sobre su condición de ciudadanos, transmitiéndoles ideales democráticos y republicanos a fin de que ejerzan la ciudadanía no sólo como un derecho sino como una responsabilidad; y promover acciones tendientes a lograr el bienestar integral y el desarrollo socioeconómico general.

Experiencia: Embajada de los Estados Unidos de América en la República Argentina

Período: Septiembre de 1984 – Actualidad.

El desarrollo del área de Cooperación Internacional como estrategia institucional de Asociación Conciencia es una de las herramientas centrales para su crecimiento en términos de recursos institucionales, humanos, materiales, formativos, entre otros, tanto en el ámbito nacional como regional e internacional.

En este sentido, entre los lazos de cooperación más importantes establecidos por la institución a lo largo de la historia, se encuentra la relación con la Em-

bajada de los Estados Unidos de América en la Argentina. Los vínculos con esta representación han contribuido en momentos clave del desarrollo de Asociación Conciencia, a incrementar el conocimiento y la información acerca de los principales actores de la cooperación internacional de Estados Unidos -desde organizaciones de la sociedad civil hasta otro tipo de instituciones que realizan cooperación internacional tales como fundaciones, fondos, organismos, etc.-. Además de la provisión de información, también ha sido muy valioso el estímulo recibido por dicha embajada para participar en espacios y redes, facilitando la generación de vínculos con organizaciones de la sociedad civil nacionales e internacionales que trabajan en temáticas similares a las de la Asociación Conciencia con el sector privado, y con otros actores de la Cooperación Internacional.

La relación con la Embajada de los Estados Unidos de América en la Argentina comenzó unos años después de la creación de la Asociación Conciencia, y continúa en la actualidad. El primer evento realizado a partir del vínculo establecido con este donante, surgió en una reunión organizada por el Departamento Cultural de la embajada, en la cual se convocó a diversas organizaciones de la sociedad civil, entre ellas, a Asociación Conciencia. En esa ocasión la representación diplomática dio a conocer el National Endowment For De-

mocracy (NED). A partir de allí, la organización presentó un proyecto para conseguir el apoyo de la embajada. El proyecto finalmente fue aprobado y, así, Asociación Conciencia consiguió su primer *grant*.

El financiamiento recibido le permitió desarrollar un aspecto central que hace a su funcionamiento y que, a su vez, le otorga un carácter federal: el establecimiento de sedes y grupos de trabajo en todo el país.

Otro hito relevante del vínculo entablado con la Embajada de los Estados Unidos de América en la Argentina se refleja en la organización del primer CIVITAS de las Américas en Argentina, un congreso que se realiza anualmente convocando a organizaciones no gubernamentales que trabajan en temas de democracia, llevado a cabo en 19 países de América Latina. En este caso, la embajada contribuyó con el establecimiento de contactos estratégicos a través de los respectivos Departamentos de Cultura de sus diferentes representaciones en la región, con especialistas y líderes invitados a participar del evento y, asimismo, posibilitó el financiamiento de dichas participaciones. Diez años después, la representación renovó su apoyo para la realización del décimo CIVITAS de las Américas que organizó Asociación Conciencia, colaborando con la logística de la recepción de los invitados al evento, y el financiamiento

del viaje de una delegación de expertos que concurrieron al congreso.

Es importante destacar que la realización del primer CIVITAS en el país también fue una gran oportunidad para establecer vínculos con otras organizaciones de la sociedad civil de toda América y del mundo que trabajan las mismas temáticas con diferentes o similares aproximaciones que Asociación Conciencia. Muchas de estas organizaciones establecieron alianzas estratégicas con la organización, que continúan hasta hoy.

En este contexto, para Asociación Conciencia fue muy valiosa la relación establecida con el Center For Civic Education (CIVICED), ya que los programas de CIVITAS Internacional son dirigidos por este centro y reciben financiamiento del Departamento de Educación de los Estados Unidos, dentro del marco del Acta de Educación para la Democracia aprobada por el Congreso de dicho país. A su vez, también reciben el apoyo del Departamento de Estado y de la *Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)*, como así también de otras organizaciones.

A partir de la experiencia adquirida en el trabajo conjunto de la elaboración de materiales y de la implementación de los programas educativos, Asociación Conciencia comenzó a elaborar sus propios materiales, tales como manuales o cuadernos de aprendizaje, dirigidos a docentes y estudiantes. La embajada contribuyó, además, con el financia-

miento de algunos de los documentos publicados por Asociación Conciencia en todo el país, con el aval del Ministerio de Educación de la Nación. También realizó un aporte para facilitar la visita de expertos, que brindaron charlas, conferencias y capacitaciones articuladas con estas actividades.

Finalmente, el vínculo de cooperación con la Embajada de los Estados Unidos de América en la Argentina permitió, además, el apoyo brindado a los programas de formación de liderazgo organizados por Asociación Conciencia, y la realización del *“Encuentro para el consenso”*, durante la crisis que atravesó el país en el año 2001, cuyo objetivo fue convocar a toda la sociedad a la reflexión sobre la necesidad de una reforma política tendiente a asegurar la consolidación democrática mediante el fortalecimiento de las instituciones. A raíz de este trabajo, la embajada convocó a la organización para articular a diversas organizaciones de la sociedad civil en un proyecto orientado al fortalecimiento del liderazgo responsable y comprometido con las instituciones democráticas. La embajada financió un programa que consistió en la organización de encuentros de líderes de todo el país, pertenecientes a los ámbitos público, privado y de la sociedad civil argentina. Se generaron, de este modo, muchas oportunidades de establecer vínculos y desarrollar iniciativas en pos de la paz social, el bienestar y la democracia.

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

Esta experiencia ha sido muy positiva para la Asociación Concienca, y los resultados obtenidos pudieron constatarse no sólo en el éxito de las iniciativas que se fueron llevando adelante a partir de las oportunidades surgidas desde la embajada, sino en la realización de proyectos de mediano y largo plazo.

Este vínculo de cooperación entre la Embajada de los Estados Unidos de América en la Argentina y Asociación Concienca favoreció al desarrollo de actividades estratégicas, constituyendo un actor central en el impulso de nuevas iniciativas, en la generación de nuevos espacios de participación, en el establecimiento de vínculos con actores clave, y en la creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas con otras organizaciones dentro del ámbito nacional e internacional, que se han profundizado y perduran en la actualidad.

Uno de los aprendizajes más interesantes que surge del análisis de esta exitosa experiencia, tiene que ver con la importancia de generar y reforzar los

vínculos de confianza entre la institución donante y la organización. Esto implica demostrar un fuerte compromiso y responsabilidad en todas las acciones e iniciativas que se emprenden; dar cuenta desde la organización de la voluntad y la convicción del equipo de trabajo para llevar adelante las diversas actividades, y de que existe una total disposición de los recursos institucionales para cumplir con los objetivos que se establecen en cada una de esas iniciativas.

Esto se suma a otro aprendizaje fundamental; el valor de fomentar el conocimiento mutuo. Desde el punto de vista de la organización, es fundamental dar a conocer las actividades y proyectos que realiza en el corto, mediano y largo plazo, y las investigaciones y líneas de trabajo que se desarrollan. Es vital comunicar lo que se hace desde la institución, ya que es a partir del conocimiento, la confianza y la credibilidad que surgen nuevas oportunidades para emprender actividades con apoyo de nuevos donantes y, así, enriquecer los procesos generando cada vez más

adhesiones y apoyos al trabajo realizado.

En este sentido, otra de las enseñanzas fruto de la experiencia es que la Cooperación Internacional se basa en una relación de sinergia que brinda la posibilidad de adquirir de forma constante diversas lecciones sobre otras experiencias y abordajes culturales a las mismas problemáticas. Es decir, el aporte de distintas visiones permite, en un mundo cada vez más interconectado, mejorar y dotar a los enfoques de una real pluralidad para aproximarse y dar solución a las problemáticas que afectan a los países.

Además de los aprendizajes obtenidos, es importante destacar que esta experiencia ha contribuido a proveer y a desarrollar herramientas organizacionales para todos los pasos necesarios en la presentación de proyectos a donantes internacionales. Esto repercute en los aspectos metodológicos de formulación e implementación de las iniciativas, como en la rendición de cuentas y la elaboración de perspectivas de replicabilidad y sustentabilidad.



AMIA - ASOCIACION MUTUAL ISRAELITA ARGENTINA

AMIA es una entidad sin fines de lucro fundada en 1894. Algunas de sus áreas de intervención son: acción social; educación; empleo y capacitación; juventud; cultura; tercera edad; integración de personas discapacitadas; sepultura judía; asistencia espiritual; atención a socios; apoyo a las comunidades del interior y preservación de la memoria.

A través de sus distintos sectores, AMIA ha trabajado incansablemente en la detección de nuevas problemáticas y necesidades, reformulando su accionar y su estructura.

Misión: Promover el bienestar y el desarrollo individual, familiar e institucional de la vida judía en la Argentina, para asegurar la continuidad, sostener los valores del pueblo judío y afianzar el sentido de comunidad. Fortalecer los principios básicos de democracia y pluralismo, impulsando una convivencia creativa desde las particularidades que conforman la sociedad.

Experiencia: The Task Force for International Cooperation on Holocaust Education, Remembrance and Research (ITF)

Período: Agosto de 2007 - Actualidad
“Capacitación en Holocausto en la Escuela Media” es un proyecto que busca desarro-

llar un programa de formación y capacitación de docentes de escuelas medias que no pertenecen a la red escolar judía, en los contenidos inherentes a la enseñanza y abordaje de la temática referida a Shoa (Holocausto), y que apunta a la formación y la elaboración de propuestas didáctico-pedagógicas. El proyecto es apoyado por The Task Force for International Cooperation on Holocaust Education, Remembrance and Research (ITF), organización que trabaja desde 1998 apoyando las iniciativas que proponen educar, recordar e investigar el Holocausto, tanto a nivel nacional como internacional. La misma está compuesta por representantes de gobiernos y organizaciones no gubernamentales de 25 países (Alemania, Argentina, Austria, Bélgica, Croacia, Dinamarca, Estados Unidos de América, Estonia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Israel, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Noruega, Polonia, Reino Unido, Rumania, Suecia, Suiza, República Checa y República Eslovaca).

El programa comenzó a funcionar en agosto de 2007 con un primer grupo de docentes del área metropolitana de Buenos Aires y, actualmente, se desarrollan otros dos cursos en Mar del Plata y en la ciudad de Buenos Aires.

A lo largo del trabajo realizado con ITF, uno de los desafíos más importantes que debió atravesar AMIA estuvo vinculado a la dificultad de explicar la manera en que funciona el sistema educativo en la

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

Argentina; cuál es el proceso de formación docente y cómo se definen la currícula y los contenidos que se trabajan con los alumnos, ya que estos puntos de especial interés varían de país a país, según lo indique la política educativa propia de cada uno. Este proceso llevó algo de tiempo hasta que se logró completar toda la información vinculada al Sistema Educativo Argentino.

El siguiente desafío consistió en lograr que otras organizaciones se comprometieran a apoyar el programa complementando el aporte de ITF, un requisito puntual del proyecto ya que su ejecución y posterior impacto involucraba a diversos actores. Actualmente, la “Capacitación en Holocausto en la Escuela Media” cuenta con el apoyo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el Centro Simón Wiesenthal, la Municipalidad de General Pueyrredón y Argentinean Jewish Relief Campaign.

La experiencia ha resultado -y aún continúa siendo- sumamente positiva, tanto en lo que se refiere al vínculo con la organización donante como al impacto que ha tenido a nivel local. Durante el proceso de elaboración de la propuesta, ITF ha aportado colaboración y orientación desde su staff, lo que no sólo permitió un aprendizaje a partir de cada una de sus devoluciones si-

no que, además, posibilitó mejorar y fortalecer ampliamente la propuesta que originalmente se había presentado. Es por esto que durante la ejecución del proyecto, ITF acompañó las diferentes acciones que se desarrollaron y promovió un constante proceso de intercambio y mejoras.

Para conseguir que otras organizaciones se comprometieran a apoyar el programa, se contactaron actores relevantes y referentes de la temática en los diversos lugares donde se desarrollaría la propuesta, para que ellos realizaran aportes a partir de su propia experiencia. Esto permitió no sólo fortalecer el programa en su conjunto sino desarrollar el proyecto fuera de la ciudad de Buenos Aires para alcanzar a otros espacios. Para ello, se realizó una breve indagación respecto de quiénes estaban comprometidos, de algún modo, ya sea con la temática, con la educación o con la formación docente, para emplear el tiempo de manera eficiente y avanzar en el proyecto de manera más fluida.

La experiencia se realizó de forma exitosa. Los diferentes actores involucrados se mostraron especialmente interesados, y hoy son ellos quienes ayudan a mejorar las diversas actividades que tie-

llegar a docentes de otros puntos del país. A su vez, llevar adelante una iniciativa en conjunto con otros actores resultó un aprendizaje interesante para AMIA.

Además de la relación con ITF y de sus valiosos comentarios en cada revisión de la propuesta presentada (basados en experiencias desarrolladas previamente en diferentes partes del mundo), surgieron aprendizajes a partir de la vinculación con cada una de las instituciones que apoyaron el emprendimiento, dando lugar a la posibilidad de pensar en futuras iniciativas planificadas en conjunto desde el comienzo del proceso.

Merece destacarse que AMIA siempre priorizó mantener una comunicación abierta y sincera con ITF, de modo tal que se pudiera contar con ellos en cada actividad del proyecto, compartir los logros obtenidos, y sumar su apoyo para pensar cómo enfrentar los desafíos que se iban presentando. Además, gran parte de esos aprendizajes fueron capitalizados por AMIA y aplicados en la elaboración de un nuevo proyecto. Sin duda, este programa también ha marcado el camino respecto de la necesidad de aprender a hacer diferentes cosas con otras organizaciones y a vincularse con diversos actores en cada uno de los procesos que se implementan.



CELS - CENTRO DE ESTUDIOS LEGALES Y SOCIALES

El CELS es una organización no gubernamental que trabaja desde 1979 en la promoción y protección de los derechos humanos y el fortalecimiento del sistema democrático en la Argentina.

Sus principales objetivos se orientan a denunciar las violaciones a los derechos humanos; incidir en los procesos de formulación de políticas públicas basadas en el respeto por los derechos fundamentales; impulsar reformas legales e institucionales tendientes al mejoramiento de la calidad de las instituciones democráticas; y a promover el mayor ejercicio de estos derechos para los sectores más desprotegidos de la sociedad.

Experiencia: National Endowment for Democracy (NED)

Período: Septiembre de 2003 – Actualidad

Algunos años atrás, el CELS comenzó a tomar cada vez más conciencia sobre la importancia de desarrollar un trabajo sostenido de defensa y protección de los derechos humanos a nivel federal, dada la situación de debilidad institucional que se observa en la mayoría de las provincias argentinas. De allí, que uno de los ejes desarrollados a través del National Endowment for Democracy (NED) haya sido el trabajo en las provincias desde

una lógica basada en la transferencia de recursos y conocimientos para el desarrollo de las propias capacidades, así como el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones locales y la definición de acuerdos y consensos para el trabajo conjunto.

Teniendo en cuenta la relación que se observa en muchas ocasiones entre la debilidad institucional y la fragilidad de la sociedad civil, el trabajo realizado en el marco de los proyectos con la agencia NED ha sido un antecedente fundamental que permitió identificar, consolidar y expandir alianzas entre el CELS y organizaciones en las provincias. Así, se establecieron y profundizaron vínculos que potenciaron el desarrollo de actividades de intercambio de experiencias y de estrategias conjuntas de litigio e incidencia en políticas públicas de derechos humanos. A su vez, el contacto con las organizaciones ha permitido al CELS alcanzar una mejor comprensión de la situación de los derechos humanos en el país, y consolidar estas alianzas de manera estable. La experiencia del trabajo en las provincias resultó un esquema exitoso para el fortalecimiento del estado de derecho a través del apoyo a organizaciones locales.

El primer proyecto que llevó adelante el CELS con apoyo de la agencia NED tuvo como eje la transferencia de recursos humanos, a través de la organización de pasantías en el CELS, destinada a representantes de organizaciones ubicadas en

todo el país, como un modo de contribuir a fortalecer las capacidades locales. A partir de allí, el desafío fue sostener las realizar acciones conjuntas con las distintas organizaciones participantes del programa de apoyo y capacitación. Los siguientes proyectos con la agencia NED se propusieron ampliar el número de organizaciones participantes y, además, planificar e implementar acciones estratégicas conjuntas.

En este sentido, los proyectos apoyados por NED contribuyeron a afianzar el papel del CELS como un referente central de consulta y transferencia de experiencias, permitiendo tomar contacto con las provincias y conocer mejor las particularidades de las dinámicas de trabajo y las necesidades de cada organización.

En los últimos años, el apoyo de NED permitió al CELS replicar este proyecto en distintos países de América Latina y, a su vez, constituir un espacio de debate sobre experiencias y estrategias que indudablemente contribuirían a la tarea de cada organización.

La experiencia desarrollada junto a la agencia NED demuestra cómo se puede lograr, a través de una estrategia diseñada a largo plazo y planificada en diversas etapas, el fortalecimiento institucional de or-

ganizaciones sociales de todo el país aun en contextos político-institucionales complejos, contribuyendo a la consolidación de la democracia en la Argentina. Así, se han podido fortalecer y estrechar vínculos de cooperación entre el CELS, las organizaciones de las provincias argentinas y las clínicas jurídicas, a fin de articular estrategias jurídicas y de incidencia en políticas públicas ante situaciones de violación de los derechos humanos en la Argentina.

Asimismo, esta experiencia resalta la posibilidad concreta de replicar a nivel regional una iniciativa exitosa desarrollada en la Argentina por una organización de la sociedad civil. Así, se han creado espacios para compartir experiencias con otras organizaciones de la región, para impulsar la creación de clínicas de derechos humanos en otros países y realizar acciones de capacitación acerca de estrategias de litigio y de incidencia en materia de derechos humanos, a través de la difusión de documentos de trabajo, propuestas y materiales de capacitación. Gracias al apoyo de la agencia NED y de otras instituciones, el CELS ha consolidado su inserción regional como organización líder en lo referente a la defensa y promoción de los derechos humanos, y ha mejorado su capacidad de detección e

inclusión en la agenda de trabajo de temas de relevancia para la Argentina y para América Latina.

Durante este período, el CELS y la agencia NED pudieron crear y mantener un vínculo de confianza mutua, basada fundamentalmente en el compromiso y en la seriedad del trabajo cotidiano que desarrolla el CELS en el ámbito de la defensa de los derechos fundamentales y en un acompañamiento sostenido y responsable por parte de la agencia. Uno de los principales aprendizajes que se desprende de este trabajo es el inmenso potencial de labor conjunta que puede surgir de construir una relación a largo plazo con un donante internacional; los plazos prolongados favorecen los lazos de confianza y generan oportunidades de mayor impacto de las acciones emprendidas.

Por último, los aprendizajes obtenidos de la experiencia de los proyectos implementados con el apoyo financiero de la agencia NED desde el año 2003 hasta la fecha, se han aplicado en la generación de otros vínculos estratégicos de cooperación financiera, en todas las dinámicas de trabajo que el CELS desarrolla con organizaciones sociales, universidades, clínicas jurídicas, organismos públicos, abogados y demás actores.



CESNI - CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE NUTRICION INFANTIL

CESNI es una institución sin fines de lucro fundada en 1976, que se dedica a la identificación de los principales problemas que afectan la salud nutricional de los niños y sus familias. Su propósito central consiste en hacer posible la transferencia de tecnología apropiada y su posterior universalización, siempre en la búsqueda de una infancia sin desnutrición ni problemas alimenticios, que permita un desarrollo con igualdad de oportunidades para todos los niños.

Misión: Hacer operativo el conocimiento nutricional a través de mejores alimentos, intervenciones comunitarias acertadas y efectivas, mayor y mejor información, y educación en alimentación y nutrición.

Experiencia: PanAmerican Health and Education Foundation (PAHEF)

Período: Abril de 2006 - Noviembre de 2006

CESNI cuenta con una extensa y notable experiencia en las áreas de investigación, docencia y asistencia a la comunidad en nutrición infantil, y se constituye como el mayor banco de datos de encuestas nutricionales sobre niños de diferente nivel socioeconómico en distintas provincias del país.

El Centro fue fundado por iniciativa

del Dr. Alejandro O'Donnell, creador e impulsor del proyecto, gracias a la obtención de un *grant* institucional del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), que consideraba necesaria la creación en la Argentina de una institución que reuniera a científicos de diversas disciplinas vinculadas con la nutrición y la salud de la población, en especial, de las madres y los niños.

Hacia 2006, y en ocasión de la celebración de su 30 aniversario, CESNI realizó numerosas actividades. En este contexto, el Presidente de la Comisión Directiva de CESNI, Dr. Adrián Pérez, decidió llevar adelante la postulación del Dr. O'Donnell al Premio Abraham Horwitz al Liderazgo en la Salud Interamericana, que otorga la PanAmerican Health and Education Foundation (PAHEF).

PAHEF es una organización con sede en los Estados Unidos, socia de la Organización Panamericana de Salud, cuyos objetivos son la lucha contra las enfermedades, el mejoramiento de los servicios de asistencia médica, la promoción de la investigación y la capacitación avanzada de todos aquellos que trabajan en el área de asistencia en salud en todo el continente americano. Con este fin, la fundación estableció un programa de fondos que cuenta con una convocatoria anual y que se orienta, en cada una de sus ediciones, a una temática particular. Asimismo, otorga cinco Premios Internacionales al año en temáti-

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

cas como Bioética, Salud Pública Veterinaria, Servicio Voluntario, Bibliografía de Salud y al Liderazgo en Salud Interamericana. Este último fue creado en 1975, recibe el nombre de Abraham Horwitz, y busca premiar a aquellos líderes en la materia cuyo alto compromiso profesional con la salud los ha llevado a la excelencia no sólo personal sino también de sus colegas y de las instituciones a las que pertenecen.

Una vez tomada la decisión de aplicar al premio, los principales inconvenientes de CESNI se registraron con el vencimiento del plazo de aplicación, que era el 17 de abril de 2006. Esto es, el hecho de haber tomado conocimiento del premio con poca antelación afectó de forma directa la preparación de la presentación.

Teniendo en cuenta la amplia experiencia del Director Científico de CESNI, el problema no estaba en obtener los insumos necesarios para acreditar su la-

bor y su trayectoria de compromiso con la temática sino, por el contrario, el eje era seleccionar las actividades que fueran más representativas y revistieran mayor importancia con vistas al premio al cual se lo postulaba. Para esto, fue necesario realizar una selección en los campos de los logros académicos, la experiencia profesional, las publicaciones editadas y los premios recibidos, dado que sólo eran requeridos en un número limitado. De este modo, y ante la evidencia del corto período de tiempo con el que se contaba, la revisión de los antecedentes se realizó de forma apresurada y no permitió que fuera suficientemente detallada y eficiente.

Aun así, CESNI pudo cumplir con todos los pasos necesarios para aplicar al premio en término. Y si bien no logró ganarlo, la experiencia resultó ser sumamente aprovechable y enriquecedora para su funcionamiento.

En primer lugar, el proceso de preparación obligó a realizar una actividad de reflexión importante no sólo sobre el accionar propio de la organización y de los logros alcanzados hasta allí, sino también sobre los valiosos recursos humanos con los que contaba, en este caso particular, su Director Científico. Por otro lado, la experiencia también permitió capitalizar el aprendizaje y tomar conciencia de que CESNI debía agilizar su propia dinámica para generar una mayor capacidad de adaptación de su equipo de trabajo a la presentación a convocatorias constituyéndose, además, en un aprendizaje para aplicar a otras experiencias. Esto repercutió de manera positiva en la motivación del equipo de trabajo, a fin de continuar trabajando con la Cooperación Internacional y con las innumerables oportunidades que ésta ofrece a las organizaciones de la sociedad civil argentinas.



CIPPEC es una organización independiente y sin fines de lucro que concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Su desafío consiste en traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Fortalecimiento de las Instituciones, a través de los programas de Educación, Salud, Política Fiscal, Inserción Internacional, Justicia, Transparencia, Instituciones Democráticas, Desarrollo Local, Política y Gestión de Gobierno e Incidencia de la Sociedad Civil.

Misión: Trabajar por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas.

Experiencia: Global Opportunity Fund (GOF)

Período: Julio de 2004 - Junio de 2006¹

El Global Opportunity Fund (GOF) financió desde finales de 2003 hasta mediados de 2006² el proyecto “*Good Governance: Freedom of Information in Argentina*”

(Buen gobierno: Libertad de Información en Argentina), cuyo objetivo principal era lograr un efectivo ejercicio del derecho de acceso a la información a nivel nacional. Se buscaba concientizar a la ciudadanía acerca de los “beneficios” de acceder a información pública, y transparentar y fortalecer las instituciones republicanas. Para ello, el proyecto -fundamentalmente, un proyecto de incidencia en la agenda parlamentaria- contemplaba el diseño y desarrollo de diferentes estrategias.

Por un lado, las acciones del proyecto incluyeron el trabajo con actores políticos y con actores sociales. Por esto se constituyó una fuerte alianza con otras organizaciones no gubernamentales nacionales en la cual cada una de ellas desempeñaba un rol fundamental; algunas aportando experiencia en la materia y otras funcionando como nexo entre las demás. El trabajo coordinado entre las ONGs permitió llegar a más espacios y conversar con más actores, al mismo tiempo que se mostraba un consenso entre los expertos en temas de acceso a la información respecto de la necesidad de sancionar una ley nacional que regulara este derecho. El proyecto implicó, también, alianzas con periodistas, estudian-

¹ Originariamente, el proyecto debía terminar en marzo de 2006, pero por una reasignación presupuestaria finalizó en junio de ese año.

² En realidad, fueron dos proyectos consecutivos financiados por la Embajada Británica en Argentina. En esta oportunidad comentaremos la experiencia obtenida durante el segundo.

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

tes, organizaciones sociales del interior del país y la conformación de una fuerte red de voluntarios.

Por otro lado, la iniciativa contempló un monitoreo de la aplicación del Reglamento General de Acceso a la Información Pública y la realización de un Seminario Nacional de Acceso a la Información Pública. Es importante destacar en ambas experiencias la posibilidad que brindó la Embajada Británica de buscar financiamiento *ad hoc* para la realización de estas actividades.

Para llevar adelante el monitoreo, CIPPEC recibió fondos del Partnership for Transparency Fund (PTF), y para la realización del Seminario Internacional estableció una alianza con otra organización no gubernamental y diversas embajadas y organizaciones que realizan cooperación en la Argentina y que aportaron sus fondos para llevar a cabo el emprendimiento. En general, este aporte se dio a través del financiamiento de la participación de especialistas en la materia de sus respectivos países.

Un punto relevante para mencionar es que a partir del establecimiento de alianzas con otras ONGs y otros financiadores, se pudieron realizar muchas actividades de gran alcance. Además, la Embajada Británica en Buenos Aires permitió buscar otras fuentes de financiamiento, lo que resultó vital para conse-

guir el éxito del proyecto.

El financiador permitió, además, trabajar con total libertad y hacer cambios en las acciones y las estrategias según el criterio del equipo de trabajo de CIPPEC para la consecución de los objetivos. Así, el interés permanente demostrado en el tema se convirtió en un apoyo esencial para las iniciativas que se llevaron adelante.

Con respecto a los obstáculos, el principal desafío a superar en el trabajo con el donante fue el siguiente: en la propuesta original, se habían planteado objetivos que excedían la capacidad de incidencia de la organización. El ejemplo más claro es que entre sus objetivos principales figuraba el de “*sancionar una Ley Nacional de Acceso a la Información Pública*”, y la sanción de una ley es únicamente facultad del Congreso de la Nación y no de una organización. Es decir que el objetivo debería haber estado planteado de la siguiente manera: “*Incidir en la sanción de una Ley Nacional de Acceso a la Información Pública*”. Este es un ejemplo de que, a veces, muchas organizaciones tienden a plantear los objetivos de sus propuestas en términos muy ambiciosos, que luego son difíciles de llevar a la práctica.

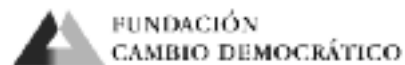
Para CIPPEC, la experiencia fue sumamente positiva porque no sólo sirvió para reformular el proyecto y alcanzar resultados concretos, sino que también ayudó a

repensar cómo se formulan los objetivos de las demás propuestas en la organización.

Cabe resaltar, además, que a lo largo de todo el período que duró esta experiencia, el diálogo con el donante fue permanente y no sólo en las instancias de presentación de los informes trimestrales de rendición. Esto permitió que estuviera al tanto de cómo se estaba ejecutando el proyecto y que sugiriera distintas líneas de acción para superar obstáculos concretos. Asimismo, hubo absoluta comprensión por parte del donante al momento de la evaluación y del no cumplimiento del objetivo principal.

Es decir que uno de los aprendizajes a partir de la relación con el donante es que resulta estratégico y constructivo dialogar y compartir los problemas y modificaciones que van surgiendo a lo largo de la implementación del proyecto. Y además, es válido destacar que se debe ser muy cuidadoso a la hora de plantear los objetivos de una propuesta y distinguir bien cuáles dependen de la propia organización y cuáles de otros actores.

Afortunadamente, estos aprendizajes se han podido incorporar en el trabajo diario de CIPPEC y se aplican en las reuniones internas de aprobación de propuestas, donde se analiza la importancia estratégica, la viabilidad y la coherencia de cada una de las que será presentada a un donante.



FUNDACION CAMBIO DEMOCRATICO

La Fundación Cambio Democrático busca promover una cultura pacífica y participativa produciendo conocimiento en el campo de la transformación de conflictos, para promover una cultura de colaboración. Además, tiene como objetivo impactar en el diseño e implementación de políticas públicas introduciendo herramientas y mecanismos para la transformación de conflictos en el sector público y privado, y capacitando a actores sociales, privados, académicos y gubernamentales en herramientas de construcción de consenso. Este trabajo se lleva a cabo a través de cuatro áreas: gobernabilidad democrática, socioambiental, derechos humanos, periodismo y desarrollo.

Misión: Potenciar las capacidades de las comunidades para la prevención y transformación de conflictos públicos, a través de procesos colaborativos de construcción de consenso facilitando así el desarrollo humano.

Experiencia: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Período: Mediados de 2008 – Actualidad

La experiencia está basada en el proyecto “Plataformas de diálogo para el desarrollo minero responsable en Argentina”,

desarrollado e implementado por la Fundación Cambio Democrático, apoyado por la oficina local del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en la Argentina. Cuenta, asimismo, con la asistencia técnica del Programa Regional de Diálogo Democrático (PRDD), una iniciativa de la Dirección Regional para América Latina y el Caribe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (DRALC/PNUD), que apoya a iniciativas de diálogo multiactor y desarrollo de capacidades en diálogo democrático.

Este proyecto se desarrolló en el marco del programa de Industrias Extractivas de la organización, orientado a la transformación constructiva de los conflictos emergentes en torno de la instalación de este tipo de industrias. El programa busca la prevención de conflictos y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, a través de acciones dirigidas a crear condiciones de confianza para promover procesos sociales y políticos de diálogo y deliberación pública para la transformación constructiva de la conflictividad minera en el país.

Los principales obstáculos que presentó la experiencia para la Fundación Cambio Democrático estuvieron relacionados con el diseño de la propuesta (que se prolongó un tiempo considerable) y, particularmente, con la gran cantidad de procedimientos administrativos previos y posteriores a la aprobación

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

del proyecto, entre ellos, la elaboración del presupuesto, los pedidos de desembolso de fondos y los requisitos para la firma de los contratos de consultores. El hecho de no haber tenido conocimiento acerca de los procedimientos previos a la formulación de la propuesta, significó altos costos en tiempo y recursos humanos para la Fundación. Las dificultades derivaron en que se requirió de un largo e intenso período de diseño y rediseño hasta su aprobación.

Pero si bien estas complejidades administrativas demandaron tiempo y personal, en ningún momento afectaron el normal desarrollo del proyecto. Es necesario destacar que el trabajo constante y articulado con el donante permitió generar una relación de confianza y perfeccionamiento en el diseño de la propuesta, lo que repercutió positivamente en su posterior aprobación e implemen-

tación. Y esto se logró a partir del cumplimiento en tiempo y forma de las solicitudes que realizó la entidad donante respecto de los procedimientos administrativos básicos para la aprobación e implementación de la propuesta. A lo largo de este proceso, el PRDD resultó un aliado estratégico clave, ya que facilitó el contacto con el PNUD Argentina y colaboró, así, en hacer viable la propuesta.

A partir de esta experiencia, la Fundación Cambio Democrático ha comprendido la importancia de mantener una fluida comunicación con el donante y con el resto de los actores que participan del proyecto; sumar diversos intereses, ser abiertos para recibir inquietudes y consejos, y aprovechar las oportunidades de articulación con otras instituciones que cuentan con experiencia en iniciativas similares en otras partes del mundo. Esto resulta clave para construir lazos institucionales sólidos y sostenibles en el tiempo.

Los resultados obtenidos fueron positivos, ya que fue posible resolver las dificultades que se iban presentando. Porque si bien demandaron tiempo y esfuerzo que no estaban previstos en el diseño del proyecto, no afectaron de manera negativa su desarrollo, y permitieron capitalizar la experiencia y compartirla con otras organizaciones. Estos aprendizajes han sido y continuarán siendo aplicados por la Fundación Cambio Democrático en la formulación de nuevos proyectos y en las asociaciones con diferentes donantes.

Esta es la primera experiencia de la Fundación Cambio Democrático con el PNUD, y el desconocimiento de los requisitos de la institución en cuanto al diseño y ejecución demoró los tiempos iniciales, pero el apoyo técnico por parte del donante en dichas etapas del proyecto, fue importante para la concreción del mismo.



**FUNDACION
COMPROMISO**

La Fundación Compromiso es una organización social fundada en 1994 con el objetivo de fortalecer la gestión de las organizaciones de la sociedad civil. Actualmente, acompaña procesos de fortalecimiento institucional en campos como la educación formal y no formal, la inclusión en el mercado laboral, la salud, la igualdad de acceso a oportunidades, el desarrollo local, la participación ciudadana, la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sustentable. Y lo hace a través de la generación de diálogo y acción multiactoral y del desarrollo de capacidades individuales, organizacionales y comunitarias.

Misión: Servir a las organizaciones sociales, empresas e instituciones públicas para que generen estrategias de trabajo más efectivas, proactivas y articuladas que produzcan mejoras tangibles en la vida de las personas y las comunidades.

Experiencia: Tinker Foundation

Período: Junio de 2004 - Actualidad

La experiencia refleja el vínculo que la Fundación Compromiso ha entablado con la Tinker Foundation de Estados Unidos y su posterior acompañamiento por dos períodos consecutivos en los procesos de mejoramiento de la calidad

educativa. A través del fortalecimiento de la gestión de las escuelas públicas, la capacitación a directores, supervisores, docentes, miembros de cooperadoras y el desarrollo de experiencias de inclusión educativa, se articularon aspectos de gestión y de contenido con la participación de ONGs especializadas en la temática y el desarrollo de un programa innovador y una comunidad de conocimiento con supervisores.

A lo largo del proyecto, se involucraron otros actores en las diversas actividades (Fundación SES, Telecom, AACREA, Banco Santander Río y Pan American Energy), lo cual resultó muy enriquecedor permitiendo un abordaje integral de los aportes, demandas y necesidades tanto del sector empresarial como de las organizaciones de la sociedad civil, dentro de un proyecto en el que se trabajó con escuelas públicas y con la comunidad de las provincias donde estas están ubicadas. Vale la pena mencionar que la articulación multisectorial es una característica común a todos los programas y proyectos de esta organización.

Esta experiencia ha sido y sigue siendo muy enriquecedora para Fundación Compromiso, ya que el apoyo de Tinker Foundation le permitió planificar con tiempo los procesos involucrados en el programa y así desarrollar estrategias con resultados positivos con otros donantes. Además, permitió sostener la estructura operativa y profesional del proyecto y trabajar en la sustentabilidad del

programa a largo plazo.

Tinker Foundation tiene su foco de trabajo en el fortalecimiento institucional en países de habla hispana, razón por la cual interpretó rápidamente la prioridad de inversión en el ámbito de la gestión para la educación pública. Esta característica específica fue lo que permitió la confluencia de visiones y valores entre la Fundación Compromiso y el donante, hecho que fue muy positivo y redundó en un diálogo fluido de mucha confianza, ajustando el proyecto a las eventualidades y necesidades que se iban detectando en el trabajo de campo. Sin dudas, y tal como se comprobó a lo largo del proceso, Tinker Foundation está fuertemente involucrada con la realidad y la idiosincrasia de la región de América Latina, lo que facilita la comprensión de las necesidades, tiempos y objetivos planteados.

La experiencia de Fundación Compromiso con este donante ha sido muy útil para establecer ámbitos de acuerdo con las autoridades del sistema educativo de las diferentes regiones, y también con otros actores públicos y privados, coordinando acciones para pensar la mejora de la gestión escolar desde espacios más amplios que el de la propia

escuela. Cabe destacar, además, que los modelos de trabajo desarrollados con el aval de Tinker Foundation han sido un verdadero estímulo para replicar experiencias similares con el apoyo de donantes locales. Entre los aprendizajes que esta experiencia le ha dejado a la Fundación Compromiso, se podrían destacar los siguientes:

1. Cuando se cuenta con argumentos valiosos y bien fundamentados, el donante se abre a flexibilizar pautas, tiempos y cambios en las actividades y presupuestos planificados al inicio del proyecto. (Trabajando con el sistema público educativo, había cuestiones puntuales del contexto político que el donante atendió y a partir de lo cual se modificó el desarrollo del proyecto).

2. Muchos donantes valoran y alienan los esfuerzos de la organización para sumar más aliados que apoyen el proyecto. Este es un punto clave para que el donante entienda que el proyecto va más allá de su aporte en un período puntual, y que el trabajo no termina cuando finaliza el período de financiamiento sino que se apunta a la sustentabilidad. Además, para los donantes es muy gratificante que otros actores apoyen la iniciativa en la que ellos realiza-

ron el aporte inicial para que se empezara a implementar.

3. Más allá de cumplir con todos los requisitos de informes contables y narrativos, nunca se debe perder de vista el fluido contacto con el donante, haciéndolo participe de los logros institucionales; compartiendo con tiempo la agenda de actividades por si prevé un viaje a la región; haciéndole llegar los reconocimientos, el *clipping* de prensa y todos los materiales necesarios para acercarlo a la causa y a la tarea que se realiza diariamente. En este caso, por ejemplo, la producción de material en video (subtitulado) también fue una herramienta muy valorada por el donante.

4. Una norma de este donante es que no puede apoyar a una misma organización en dos períodos consecutivos. A pesar de ello, la Fundación Compromiso siguió en contacto con el donante durante el período en el cual no podían recibir su apoyo nuevamente, manifestando de todos modos su intención de volver a postularse en cuanto el sistema lo hiciera posible.

Todos estos aprendizajes han sido incorporados por la Fundación Compromiso en su relación con otros donantes internacionales.

FUNDACION
C R U Z A D A
PATAGONICA



**FUNDACION
CRUZADA
PATAGONICA**

La Fundación Cruzada Patagónica es una organización de la sociedad civil que fue creada en Junín de los Andes, Neuquén, en 1979. Sus principales beneficiarios son niños, jóvenes y adultos en situación de riesgo, pobreza o indigencia que viven en comunidades mapuches o criollas de menos de 2000 habitantes, en las provincias de Neuquén, Río Negro y Chubut, principalmente, al oeste de las mismas. Sus principales ejes de acción son la educación formal y no formal para pobladores de comunidades rurales aisladas que viven en situación de riesgo, pobreza o indigencia; la formación laboral para jóvenes y adultos de esas mismas comunidades; el fortalecimiento de las organizaciones sociales de la región, con especial énfasis en aquellas relacionadas con la misión de la entidad; y el desarrollo de pequeños emprendimientos productivos en comunidades rurales.

Misión: Acompañar el desarrollo integral de los pobladores de las comunidades rurales del oeste de la Patagonia.

Experiencia: Escuela Europea de Luxemburgo

Período: Fines de 2004 - Actualidad
La organización, en esta oportunidad,

es el Comité Tercer Mundo, perteneciente al área extracurricular de la Escuela Europea de Luxemburgo. Este Comité pertenece a las escuelas europeas creadas con el fin de educar y formar a niños y jóvenes en un espíritu europeo, multilingüe y multicultural. Son establecimientos de enseñanza oficial creados conjuntamente por los gobiernos de los Estados miembro de la Unión Europea, y gozan del status jurídico de un establecimiento público.

Dentro de la Escuela Europea de Luxemburgo, el Comité Tercer Mundo organiza muchas actividades para recaudar los fondos necesarios tendientes a realizar acciones humanitarias. Algunas de ellas son el Mercado de Navidad, la natación apadrinada de los niños de la escuela primaria, los discos de disfraces de Carnaval y Halloween de la escuela secundaria, un stand en la Fiesta de la escuela, torneos de fútbol en el secundario, y diversas ventas de tortas y buffets en las veladas escolares teatrales y musicales.

Gracias a la recaudación de fondos, se brinda apoyo a diversos proyectos de desarrollo en el mundo (proyectos de largo plazo y ayudas puntuales que son elevadas por alumnos, padres o profesores vinculados a proyectos que ellos conocen personalmente).

En referencia a los proyectos a los cuales se les atribuye una ayuda puntual, los criterios de elegibilidad son los siguientes: fiabilidad y seriedad del

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

proyecto, lazos personales entre la persona de referencia y el proyecto, posibilidad de recibir informaciones sobre el desarrollo del proyecto, variedad de proyectos y distribución entre los diferentes continentes.

La relación entre la Fundación Cruzada Patagónica y la Escuela Europea de Luxemburgo comenzó en 2004 a través de una voluntaria de la fundación que vive en Luxemburgo. Ella los contactó con el deseo de vincular las acciones de sensibilización y recaudación de las cuales participaba en la Escuela Europea de Luxemburgo, con las necesidades que tenía la Fundación Cruzada Patagónica, principalmente, en la escuela agrotécnica de Junín de los Andes: Centro de Educación Integral San Ignacio (CEI). Así comenzaron a establecerse los intercambios entre ambas escuelas y el vínculo se fue enriqueciendo a lo largo de estos años, intensificándose en base a los buenos resultados obtenidos y construyendo un diálogo fluido y transparente.

Hasta ese momento, Cruzada Patagónica no contaba con recursos humanos capacitados en temas de cooperación internacional, manejo de metodologías y contactos. Además, como muchas veces

los fondos se necesitan para el corto plazo, trabajar con grupos de voluntarios en diversos países fue una alternativa que se fue presentando, y resultaba una oportunidad para acceder a fondos chicos sin tantos requerimientos técnicos y metodológicos, donde lo importante era la base de confianza generada por la relación con el voluntario, y entre éste y las instancias de recaudación de fondos.

Actualmente, la voluntaria de la Fundación Cruzada Patagónica participa de algunas de las actividades de recaudación de fondos y le informa a la organización cada vez que aparecen oportunidades concretas de presentación de propuestas. Hay que tener en cuenta que las necesidades cotidianas de una escuela media no son pocas, y son todavía más complejas en el caso de una escuela de formación técnica en un medio rural, con albergue gratuito para sus estudiantes (por ejemplo, equipamientos para los talleres de la escuela o para el funcionamiento de la vida cotidiana).

Esta ha sido y sigue siendo una experiencia sumamente positiva, que ha enriquecido a todo el equipo de trabajo de la Fundación Cruzada Patagónica, porque además de brindar un apoyo financiero y

de colaboración con sus acciones, les ha permitido un intercambio con gente preocupada por generar espacios de solidaridad y de cooperación internacional. De este modo, a partir de las perspectivas que se generan de una vinculación escuela-escuela, también han surgido nuevos apoyos por parte de una iglesia local y de grupos de argentinos en Luxemburgo, entre otros, de los cuales se obtuvieron fondos para reequipar el CEI después del incendio sufrido en agosto 2007 y para llevar a cabo un proyecto de tratamiento y purificación de agua para el CEI.

Con respecto a los aprendizajes surgidos de esta experiencia, se puede mencionar lo valioso que resultó para la Fundación Cruzada Patagónica fomentar las relaciones personales para entablar vinculaciones institucionales y, en un nivel más metodológico, la importancia de elaborar informes y rendiciones en tiempo y forma para generar procesos más transparentes que alimenten la confianza y la perdurabilidad de dichas relaciones. Estos aprendizajes han sido aplicados en el desarrollo de nuevas experiencias en otros países y han motivado a la fundación a reforzar el trabajo con voluntarios y pasantes extranjeros.



FUNDACION HUESPED

Fundación Huésped es una organización argentina sin fines de lucro fundada en 1989 y dedicada a la problemática del VIH/SIDA desde sus aspectos biomédicos y sociales. Trabaja para lograr un adecuado acceso a la información y a la educación para la prevención, y conformar una conciencia social comprometida y solidaria; favorecer la investigación y la actualización continua de los profesionales vinculados con el área de la salud, y mejorar la disponibilidad de servicios sociales y de salud para quienes los necesiten, incluyendo protección social y política contra el prejuicio y la discriminación.

Misión: Trabajar intensamente en la lucha contra el VIH/SIDA no sólo como enfermedad biológica de transmisión entre las personas, sino como una importante problemática social que requiere de un entorno comunitario adecuado para las personas que viven con VIH.

Experiencia: Unión Europea

Período: Mayo de 2003 - Diciembre de 2006

Esta experiencia retoma el proceso de articulación que se estableció entre la Fundación Huésped y el Centro Informazione e Educazione allo Sviluppo -

CIES (organización de origen italiano), mediante el cual se ha logrado el otorgamiento de fondos por parte de la Unión Europea, que cofinanció la implementación del *“Programa Integral de Promoción de la Salud Sexual y Reproductiva y Prevención del VIH/SIDA en mujeres, adolescentes y jóvenes pobres del Gran Buenos Aires”*, llevado a cabo por ambas organizaciones, con la participación de diversos actores locales tanto públicos como comunitarios.

Este programa se implementó desde 2003 hasta 2006, mientras que el proceso de gestación, aplicación y aprobación del proyecto se inició en 2002. A través del proyecto, se buscaba mitigar el impacto que las barreras de acceso a los servicios, falta de información y apropiación de medidas de cuidado tienen en adolescentes, jóvenes y mujeres en edad reproductiva.

Las actividades programadas en la propuesta estaban absolutamente en línea con algunos de los valores promovidos por la Unión Europea: reducción de las inequidades de género, fortalecimiento y capacitación de mujeres, adolescentes y jóvenes, y optimización de los recursos disponibles en las zonas de referencia, reconociendo el contexto social, político, económico y cultural en el que tales fenómenos surgen y se desarrollan, y proponiendo estrategias de acción integrales y sustentables.

Esta experiencia implicó el trabajo en

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

asociación con la organización extranjera CIES, con la cual se ha logrado un intercambio interesante en distintos aspectos relacionados a la gestión y administración del proyecto. En este sentido, la experiencia no sólo fue positiva por haber logrado ejecutar el proyecto propuesto con fondos de la Cooperación Internacional, sino también porque a lo largo del proceso se logró desarrollar un modelo de intervención integrado por distintos componentes de acción, replicado en diferentes zonas geográficas, lo que implicó -además- trabajar en la puesta en escala de dicho modelo con el fin de facilitar su transferencia de acuerdo a las características epidemiológicas, demográficas, políticas y socioeconómicas de la zona de intervención. Dichos componentes de acción fueron: la instalación y fortalecimiento de centros de consejería y testeo ubicados en centros de salud, como parte de la estrategia de la atención primaria de la salud; el fortalecimiento institucional de otras áreas de la política local para intervenir en la problemática de manera integral; la promoción del trabajo en red entre diversos actores locales: grupos y organizaciones sociales, instituciones intermedias y efectores públicos, entre otros, mediante la gestión asociada y la

concreción de alianzas estratégicas; el entrenamiento de promotores de salud de la propia comunidad y la creación de consejerías comunitarias manejadas por ellos mismos; y la formación de multiplicadores juveniles mediante talleres culturales para la promoción y prevención de la salud entre pares.

A su vez, la evaluación del modelo de trabajo, el plan operativo y los resultados arrojaron aprendizajes que se han aplicado posteriormente en otros programas de la Fundación.

En cuanto a los otros actores que han intervenido en el proceso, cabe mencionar que previo al inicio del proyecto, la Fundación Huésped ya mantenía acuerdos de trabajo con programas del Ministerio de Salud de la Nación y con el Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires, que se lograron formalizar al comienzo del mismo mediante la firma de convenios. De igual forma, la aprobación del programa viabilizó la firma de acuerdos de trabajo con los tres municipios en los que se desarrolló el proyecto, lo cual permitió que el Ministerio de Salud provincial y las Secretarías de Salud municipales participaran en la coordinación y puesta a disposición de los recursos materiales y humanos de los servicios

de salud. Por otro lado, en cada una de las zonas de intervención se contó con la participación de socios locales (grupos y organizaciones sociales) que fueron el nexo para la realización de las actividades planeadas en cada localidad. La experiencia de participación se sustentó en la importancia de definir junto con estas organizaciones y grupos locales el “para qué” del trabajo conjunto y el aporte puntual de cada participante.

En ese contexto, lo que se ha profundizado a lo largo del proyecto es el desarrollo de capacidades para el trabajo en red, valorando los distintos grados de capacidad organizativa y de autonomía, y su articulación con los servicios de salud en las distintas zonas de intervención. Es útil destacar que se ha realizado una labor central con los efectores públicos de salud de las distintas zonas, para su entrenamiento y vinculación con los grupos y organizaciones sociales en las localidades en las que se ha intervenido. Asimismo, instituciones públicas provinciales tales como escuelas y hospitales, entre otras áreas públicas, han jugado un rol importante como socios locales durante la ejecución del proyecto. Por último, también se ha articulado el trabajo con otras organizaciones³ en

³ Entre otras, se ha articulado en el marco del proyecto con Fundación Cambio Democrático, Desde Abajo Cine, Crear Vale la Pena, CEDES, FORGA, Intercambios Asociación Civil y la Universidad Nacional de La Matanza (Secretaría de Extensión Universitaria).

lo que se refiere a la facilitación del diálogo, el fortalecimiento de las capacidades organizativas y la construcción de capacidades para el trabajo en red de los grupos locales, y para el desarrollo de talleres temáticos específicos en cada una de las zonas intervenidas, lo que también ha contribuido a la sustentabilidad del programa.

A partir de la posibilidad de implementar un programa de tres años y medio, se optó por desarrollar nuevos recursos y metodologías de trabajo que pudiesen abordar las distintas temáticas vinculadas al VIH/SIDA y la Salud Sexual y Reproductiva de forma integral, mediante el diseño y puesta en marcha de un modelo de intervención. Dicho modelo se generó a partir de la integración de las siguientes estrategias: Capacitación (formación y entrenamiento de recursos humanos en distintos niveles), Comunicación (producción colectiva de materiales de prevención focalizados), Asistencia técnica (para la instalación de consejerías institucionales y comunitarias, y planificación/gestión/desarrollo/monitoreo y evaluación/transferencia de proyectos locales de promoción y prevención), Investigación (epidemiológica / sociocultural), Gestión (de proyectos propios y asociados) y Monitoreo, Evaluación y Sistematización de la experiencia. Este modelo de intervención, focalizado en zonas vulnerables, resultó altamente innovador en términos de su enfoque integral

sobre la problemática, y ha logrado promover la movilización de los núcleos comunitarios con los que se ha trabajado, así como también ha facilitado el involucramiento de diferentes actores sociales provenientes de diversos sectores.

En lo referente a los resultados obtenidos a partir de esta experiencia, se ha logrado desarrollar y validar un modelo de intervención capaz de ser transferible y replicable en escala, y se han identificado acciones que cumplen con los estándares de buenas prácticas (que, a su vez, siguieron siendo implementadas aún después de finalizado el programa por parte de los actores locales involucrados). En este sentido, se logró implementar un programa que tuviera continuidad local en las zonas en las que se intervino, lo cual refleja su sustentabilidad. El proyecto también permitió consolidar un equipo de trabajo que a lo largo del tiempo ha contribuido a ampliar y fortalecer el modelo de trabajo de la organización.

Una de las lecciones aprendidas con esta experiencia fue haber logrado un vínculo fluido con el donante a lo largo de todo el proceso, lo que colaboró con la revisión del plan operativo del proyecto en sus distintas etapas de diseño y ejecución. Además, este vínculo permitió evaluar y reforzar el modelo de intervención durante el proceso y, en especial, el componente de asistencia técnica para generar y fortalecer capacidades instaladas. A su vez, esta iniciativa incrementó el *know*

how de la organización en lo que se refiere a la búsqueda de fondos de características similares, el cumplimiento de plazos y condiciones respecto de la presentación de propuestas, y el trabajo conjunto con organizaciones extranjeras. En este sentido, la asociación con la organización CIES también significó un aprendizaje en términos de poder ampliar los conocimientos en la administración de fondos de estas características, en el desarrollo y ejecución de un proyecto de gran magnitud como el que se llevó adelante, y en la confección de informes de avance y resultados a lo largo del proceso.

Otros aprendizajes relevantes tuvieron que ver con la importancia de trabajar en el fortalecimiento de las organizaciones, grupos y efectores públicos para el diseño y gestión de proyectos propios. En este caso, la capacitación en el campo de la planificación y articulación entre donantes y actores locales ha sido fundamental, ya que a partir de ello los grupos y organizaciones locales han trabajado en su institucionalización y en el alcance de un estatus formal, que les permitió comenzar a buscar e identificar por sí mismos oportunidades de financiamiento, presentar sus propias propuestas e, incluso, acceder a diversos recursos financieros. Respecto de la auditoría externa y ex-post que se ha realizado sobre el programa, es importante mencionar que fue realizada por una empresa no habituada a la realización de audito-

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

rías de proyectos sociales. En este sentido, si bien en varias ocasiones los requerimientos de la auditoría no se correspondían con la realidad económica e impositiva de las zonas intervenidas por el proyecto, uno de los aprendizajes obtenidos fue el de integrar la estandarización en la presentación de los datos.

Todos estos aprendizajes han sido aplicados en distintas circunstancias referidas a la búsqueda de nuevas oportuni-

dades de financiamiento, al desarrollo y diseño de posteriores propuestas, así como también a la elección de organizaciones socias y a la asociación y/o trabajo en colaboración con actores similares en nuevos programas.

En cuanto a la ejecución del programa, las revisiones realizadas junto a la Unión Europea fueron de gran utilidad para la confección de nuevas propuestas. Asimismo, los aprendizajes sobre la

gestión y administración de los fondos de programas de esta magnitud también se han puesto en consideración posteriormente en proyectos similares. En conclusión, los aprendizajes y lecciones obtenidas de esta experiencia han sido sumamente útiles a la hora de encarar nuevos procesos de búsqueda, planificación, implementación y evaluación de los proyectos desarrollados por Fundación Huésped.



**FUNDACION
PODER CIUDADANO**

Poder Ciudadano fue fundada en 1989. Es una fundación sin fines de lucro, apartidaria e independiente que se ha dedicado a promover el fortalecimiento democrático, la transparencia y el buen gobierno, la participación ciudadana y el acceso a la información pública para fortalecer las instituciones de la democracia a través de la acción colectiva. Posee filiación en varias redes internacionales, entre otras, Transparency International, Red Interamericana para la Democracia, Acuerdo de Lima, Red Puentes. En el ámbito nacional ha compartido varios espacios colectivos: Una Corte para la Democracia, Espacio Matanza Riachuelo, Red Federal para la Democracia, Diálogo Argentino, Foro Social para la Transparencia, etc. Se encuentra registrada ante la Organización de Estados Americanos y la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE).

Misión: Promover la participación ciudadana, la transparencia y el acceso a la información pública para fortalecer las instituciones de la democracia a través de la acción colectiva.

Experiencia: Ford Foundation

Período: Julio de 1993 - Actualidad

Desde 1993, Poder Ciudadano mantiene vínculos con uno de sus primeros y más importantes donantes: Ford Foundation. A lo largo de los años, dicha organización contribuyó con la institucionalización de Poder Ciudadano a través de una sucesión de donaciones de 24 meses de duración en promedio, y de una donación para la compra de un inmueble compartido con el Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS) en el año 1999-2000.

El vínculo que Ford Foundation establece con sus donatarios es muy especial y diferente, quizás, al que establece la mayoría de los cooperantes. Desde la experiencia de Poder Ciudadano, se merece destacar que el apoyo continuo de la Fundación le ha dado la posibilidad de concretar sus planes de acción y de fortalecimiento institucional, y consolidarse como una de las instituciones líderes en sus temáticas, no sólo en la Argentina sino también en América Latina. Por eso, es necesario subrayar la importancia que ha tenido el apoyo de largo plazo que Ford Foundation ha brindado a Poder Ciudadano.

En primer lugar, debe destacarse que las donaciones destinadas al apoyo de un programa específico fueron generalmente de 24 meses de duración. Esto es un hecho inusual, ya que la mayoría de los cooperantes internacionales se inclinan por colaborar en programas de una

duración máxima de 12 meses. En segundo lugar, este apoyo sostenido por 15 años ha permitido la institucionalización de una organización que, más de una vez, ha estado presente en la vida institucional de la Argentina desde su fundación en 1989.

Lograr la primera donación de Ford Foundation no fue sencillo. Como en el caso de las organizaciones que recién comienzan, Poder Ciudadano era un proyecto institucional que congregaba a muchas personas que querían cambiar las cosas e, inicialmente, no había una preocupación por el financiamiento de sus actividades o de su equipo de trabajo en sus comienzos, todos sus miembros participaban voluntariamente. Sin embargo, la novedad que imprimió Poder Ciudadano en la vida institucional del país llevó a la necesidad de contar con recursos que pudieran sostener una estructura y un plan de trabajo de mediano plazo. Esto motivó a varios miembros de la organización a solicitar reuniones y mantener conversaciones con diversos funcionarios de la Fundación, y luego de un tiempo de negociaciones, se aprobó el primer apoyo orientado a sostener el Programa de Justicia, que trabaja en involucrar a los ciudadanos en el control de la administración de justicia y en los procesos de selección y remoción de jueces, activando el restablecimiento de los derechos cívicos y promoviendo el cumplimiento de la ley.

Desde 1993, Poder Ciudadano logró renovar el apoyo de Ford Foundation en distintos proyectos. Todos ellos estuvieron orientados a sostener el acceso de los ciudadanos al sistema de justicia, el desarrollo de actividades y acciones de fiscalización ciudadana, y la capacitación y el acompañamiento en herramientas de participación ciudadana a decenas de organizaciones y ciudadanos en todo el país.

Ford Foundation no posee un formulario fijo para la presentación de propuestas, sino que solicita al donatario que respete algunas reglas básicas, como por ejemplo utilizar el sistema de marco lógico. El proceso de acceso y aprobación de un nuevo apoyo de este donante es producto de una conversación entre las partes. Ambas encuentran puntos de interés común, aunque ello no significa ningún condicionamiento hacia la organización solicitante. El donatario es absolutamente libre de presentar la propuesta de su interés, siempre dentro de los lineamientos generales del donante. Como suele suceder en estos casos, los donantes tienen sus prioridades estratégicas, en función de las cuales definen el tipo de organizaciones a las que destinar su apoyo.

Respecto del vínculo cotidiano con Ford Foundation, a través de su equipo de funcionarios suele establecer una fluida relación con sus donatarios. El interés de la fundación se orienta no sólo al cumplimiento del plan de actividades

y cronograma de trabajo de un programa específico, sino también a consolidar procesos de fortalecimiento institucional de actividades. Le otorga mucha importancia a las rendiciones anuales y a los informes contables que el donatario debe presentar junto con una síntesis ejecutiva en español y en inglés, y una carta de presentación.

Las evaluaciones internas y externas de los proyectos han sido habituales a lo largo de estos años. Fundamentalmente, las evaluaciones han tenido como objeto disparar un proceso de aprendizaje, y gracias a ellas se han detectado debilidades y oportunidades para un mejor funcionamiento de Poder Ciudadano. Los informes han sido insumos importantes a la hora de implementar planes estratégicos y presentar nuevas propuestas.

Ningún cooperante puede garantizar a una organización la perdurabilidad de su donación. Sin embargo, haber contado con el apoyo sostenido de Ford Foundation le ha permitido a Poder Ciudadano desarrollarse como institución, objetivo esencial de este vínculo. Vale destacar que dicha Fundación entiende que no sirve financiar programas exitosos en instituciones inviables, y es por ello que uno de los factores que ha impulsado a Poder Ciudadano a su institucionalización ha sido este apoyo sostenido a lo largo de gran parte de su historia.

Las organizaciones que se dedican a los temas que promueve Poder Ciudadano

no suelen tener dificultades para acceder a financiamiento general o estructural. Esta situación se complica aún más si tenemos en cuenta que la Argentina no ha sido habitualmente un foco de interés para la Cooperación Internacional. Los donantes que desean financiar organizaciones orientadas a la promoción de los derechos, la fiscalización ciudadana y la incidencia en políticas públicas, generalmente lo hacen “por proyecto”. Su financiamiento no sólo es limitado en términos de tiempo, sino también en destino: la mayoría de los cooperantes no financian gastos de estructura que son vitales para el funcionamiento institucional (alquileres, gastos de servicios, recursos humanos, muebles, computadoras, impresoras, entre otros). Esta falta de financiamiento estructural o “liberado” genera cuellos de botella en el funcionamiento insti-

tucional. Afortunadamente, Ford Foundation pertenece a la categoría de donantes que comprenden la necesidad económica de las organizaciones que buscan no sólo tener proyectos exitosos, sino constituirse en instituciones.

Entre los puntos más sobresalientes del vínculo establecido entre Poder Ciudadano y Ford Foundation orientados al fortalecimiento institucional, se destacan la donación destinada a la adquisición de un inmueble; la utilización de los fondos disponibles luego de la pesificación de 2002 para sostenimiento institucional; el financiamiento del proceso de reorganización institucional, y el apoyo a la Dirección Ejecutiva, a la administración y a las áreas de Desarrollo institucional y Comunicación.

A lo largo de esta relación, se ha apuntado también a la diversificación de las fuentes de ingresos, un proceso

incentivado y alentado por Ford Foundation para lograr la sustentabilidad de Poder Ciudadano. En estos años, la organización logró contar con un mayor apoyo de individuos y de empresas, explorando nuevas formas de financiamiento y autofinanciamiento.

En síntesis, podemos decir que la sustentabilidad del vínculo con un donante, mantenido durante 15 años, implica un encuentro y un entendimiento mutuo que también debe sostenerse cuando las cosas no se dan como se esperaba. Todas las organizaciones viven procesos internos críticos y enfrentan desafíos que presentan no sólo la coyuntura interna sino también la externa. Pocos donantes suelen acompañar a las organizaciones en estos momentos que requieren de debate y reflexión para avanzar y que, en el caso de Poder Ciudadano, Ford Foundation siempre ha acompañado.



FUNDACION SES

Fundación SES se dedica a la promoción y al desarrollo de distintas estrategias tendientes a la inclusión educativa, social, política y económica de los adolescentes y jóvenes con menos oportunidades, a través de estrategias educativas.

Misión: Trabajar por la inclusión educativa, social, política y económica de los adolescentes y jóvenes con menos oportunidades.

Experiencia: Fundación AVINA

Período: Julio de 1999 - Febrero de 2008

Junto a la Fundación AVINA, la Fundación SES vivió un proceso fundacional que comenzó con una primera iniciativa llamada “Semillas de Esperanza” (1999-2000) y continuó posteriormente con una segunda iniciativa llamada “Brotos de esperanza” (2000-2007).

A lo largo de esta relación tan extensa, hubo varios momentos que se presentaron como desafíos para la organización. El primero tuvo que ver con la falta de conocimiento acerca de la labor que realizaba la Fundación AVINA.

Cuando el proceso comenzó, Fundación SES no conocía en profundidad cuál era el trabajo de la Fundación AVINA, puesto que recién estaba iniciando su tarea de apoyo a iniciativas en América Latina. De hecho, sólo había comenzado a operar en Paraguay y en unos pocos lu-

gares de la Argentina. La estructura de la Fundación AVINA era muy pequeña y el apoyo estaba dirigido muy claramente a personas líderes, más que a sus organizaciones. A esta etapa podríamos denominarla “de conocimiento mutuo”.

En un segundo momento, las dificultades estuvieron vinculadas a los intervalos en los flujos de cooperación, para lo cual finalmente se logró un acuerdo conjunto con el donante a fin de superar estos intervalos. Esta situación llevó a realizar un acuerdo mayor que tuvo que ver con el compromiso de la Fundación AVINA de acompañar el proyecto con un tiempo de apoyo que excedía los normales. En esta etapa, llamada “acuerdo sostenible”, intervino directamente la dirección de la Fundación AVINA y su fundador.

Un tercer momento fue la posibilidad de lograr un acuerdo de funcionamiento que permitiera un acompañamiento adecuado para un proceso de estas características. En ese sentido, junto a la Fundación AVINA se decidió implementar un Consejo o Grupo de Acompañamiento que monitoreó durante casi cuatro años los acuerdos alcanzados hasta que se desactivó operativamente y fue reemplazado por los equipos de las oficinas locales de la Fundación AVINA. A esta etapa podemos identificarla como “de acompañamiento”.

La etapa final, que culminó con la iniciativa “Brotos de Esperanza”, fue el período

de transición y cierre del proyecto.

En cada una de estas etapas surgieron diversas situaciones que implicaron valiosos aprendizajes.

En la etapa de “conocimiento mutuo”, Fundación SES tuvo que recopilar información acerca de la Fundación AVINA, sus estrategias, sus ideas y sus propuestas. Se realizaron muchas reuniones con sus equipos y también con otros socios que se iban sumando en el camino. Esta fue una etapa muy importante de encuentro y sinergia en la que se debatieron temáticas fundamentales que dejaron grandes aportes al desarrollo institucional de Fundación SES.

En la etapa de “acuerdo sostenible” se presentaron instancias complejas. Al principio, porque Fundación SES no podía cerrar los intervalos presupuestarios debido a que los sistemas de otorgamiento de nuevas partidas requerían de tiempos que no coincidían con sus necesidades. Esto derivó en situaciones tensas que pudieron ser resueltas gracias al compromiso y la creatividad de todos los que participaban de las negociaciones y acuerdos. La firma de un convenio muy especial de asociación fue un logro fundamental de este período.

En la tercera etapa de “acompañamiento”, Fundación SES consideró que era necesario realizar un acuerdo que permitiera prever una disminución razonable de fondos para llegar al fin de la operación con un proceso ordenado de

progresiva disminución de inversión, y basado en altos niveles de confianza. Esta meta fue lograda con éxito, y más allá de pequeñas dificultades, pudieron lograr una respuesta razonable a las expectativas compartidas. Al mismo tiempo, cada año se realizaron informes narrativos y financieros monitoreados por los equipos de la Fundación AVINA, y al comenzar la última fase se llevó a cabo -por iniciativa conjunta- una auditoría técnica realizada por externos que permitió reconocer aprendizajes y logros.

Por último, en la etapa final, Fundación SES se preparó para comenzar un nuevo período sin el apoyo financiero de la Fundación AVINA. Por supuesto, este desafío no resultaba sencillo dado que estos recursos les permitían contar con fondos institucionales muy importantes. Sin embargo, comenzaron a cambiar la manera de presupuestar los proyectos tres años antes, para poder hacer frente progresivamente a este cambio. Esas decisiones fueron clave para poder fortalecerse administrativamente, aunque continúa siendo muy difícil para la organización conseguir aportes institucionales de otros donantes.

La experiencia obtenida de la relación con la Fundación AVINA no sólo fue fundacional para Fundación SES, sino que es considerada como positiva y exitosa ya que todos los objetivos propuestos se pudieron alcanzar con muy buenos resultados.

Es preciso resaltar que, desde el primer momento, el planteo fue el de ser socios para realizar inversiones sociales en forma conjunta. El capital con el que Fundación SES contribuía era la idea y la implementación del proyecto; Fundación AVINA, por su parte, invertía para lograr transformaciones sociales sostenibles. Además, los recursos invertidos por la Fundación AVINA provocaron una importantísima movilización de otros recursos en los programas y acciones que Fundación SES ha llevado adelante, lo que posibilitó un aumento en el impacto de dicha inversión.

Desde Fundación SES, siempre se entendió a la asociación como una instancia superadora de la inversión y, en este sentido, continúan sintiéndose parte de la red de la Fundación AVINA y colaborando en todo lo que esté a su alcance, más allá de no recibir en la actualidad fondos de inversión directa.

También hay que destacar que a lo largo de los casi nueve años que duró esta experiencia, fueron numerosos los actores que han intervenido: más de 20 organizaciones asociadas locales (que multiplicaron su trabajo con 500 organizaciones sociales de distinto nivel), organismos multilaterales, fundaciones donantes, empresas, universidades y redes nacionales e internacionales, que actualmente son aliados de Fundación SES en distintos proyectos e iniciativas.

La estrategia que Fundación SES llevó

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

adelante en su vínculo con el donante fue siempre la de priorizar la sinceridad, que también era promovida desde la Fundación AVINA. Aunque atravesaron momentos complejos, siempre se buscó aprender con ellos, y cuando se presentó algún tipo de discordancia, se planteó en el momento oportuno.

A lo largo de este proceso de asociación, tanto Fundación SES como la Fundación AVINA sufrieron muchos cambios, lo cual derivó en dificultades diversas. Esto exigió una gran capacidad de adaptación y flexibilidad, condiciones que a menudo son un requerimiento implícito de gran importancia para cualquier organización

social que se vincula con otra.

Por otra parte, en esta relación de asociación nunca se perdió de vista que no sólo se podía sino que se debía realizar un aporte al donante, para ser fieles al compromiso de asociación. En este sentido, se trabajó mucho por mantener un alto nivel de confianza que permitiera un sincero intercambio de opiniones que enriqueciera el proyecto y sus resultados.

La consecuencia más visible de esta relación ha sido la posibilidad de gestionar una iniciativa durante un período tan extenso con un mismo donante, situación casi extinguida en el mundo de la cooperación actual. Además, gracias a es-

te apoyo, Fundación SES ha adquirido aprendizajes sobre el desarrollo y la gestión de proyectos, ha podido implementar nuevas metodologías administrativas para llevar adelante la contabilidad y posibilitar las transferencias y rendiciones de los mismos; ha aprendido también el valor de realizar diversas evaluaciones externas que hoy le permiten transformarse en un referente dentro de la temática en la que trabaja, y ha aplicado mecanismos para que la rotación de las personas dentro de la institución no afecte los procesos iniciados. Todos estos aprendizajes han permitido fortalecer la institucionalidad de la Fundación SES.



FUNDACION VIDA SILVESTRE ARGENTINA

La Fundación Vida Silvestre Argentina (FVSA) es una organización ambientalista, privada e independiente, no gubernamental, de bien público y sin fines de lucro creada en 1977. FVSA se caracteriza por su trabajo orientado hacia resultados concretos, basados en el diálogo intersectorial y concentra su actividad alrededor de tres oficinas en Buenos Aires, Puerto Iguazú y Mar del Plata. Desde 1988, está asociada y representa en la Argentina a World Wide Fund for Nature (WWF), una de las organizaciones independientes de conservación más grandes del mundo, presente en 96 países.

Misión: Promover la conservación de la diversidad biológica y los recursos naturales argentinos, revertir las pautas de consumo que los afectan, y apoyar el desarrollo sustentable.

Experiencia: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

Período: Mayo de 2006 - Febrero de 2008

Esta experiencia se basa en un proyecto de conservación de los recursos naturales y promoción del desarrollo en la región de los Bajos Submeridionales, ubicados en el norte de la provincia de Santa Fe. El proyecto fue financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional pa-

ra el Desarrollo (AECID), a partir de la convocatoria a subvenciones destinadas a organizaciones no gubernamentales de desarrollo para la realización de proyectos de cooperación para el desarrollo, correspondiente al año 2005. El proyecto se gestionó a través de la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES), organización española con sede en la ciudad de Zaragoza.

Si bien la intermediación de ONGs españolas supone un costo considerable que se adiciona al proyecto y, por consiguiente, reduce el monto de costos indirectos (que se reparten entre la organización española y la organización implementadora en el terreno, FVSA), el asesoramiento recibido por ECODES -la contraparte española de este proyecto- para el cumplimiento de la normativa establecida por AECID fue muy valioso y permitió superar los obstáculos administrativos que se presentaron a lo largo de la ejecución del proyecto.

Por un lado, los formatos de informes y rendiciones financieras que FVSA debía presentar a la Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Buenos Aires, diferían de los formatos de los informes que FVSA debía presentar a ECODES y, a su vez, ECODES a la oficina de AECID en Madrid. Esto supuso un doble esfuerzo para el reporte y una complejidad adicional en la elaboración de rendiciones financieras distintas.

Por otro lado, era necesario presentar los originales de los comprobantes de gas-

tos para la auditoría por parte de AECID. Eso no fue posible dado que la legislación argentina establece que los comprobantes deben ser conservados por un período bastante largo y, además, porque son necesarios para superar las auditorías internas. Esta situación sólo pudo resolverse fotocopiando todos y cada uno de los comprobantes, sellándolos y autenticando las fotocopias por parte de la OTC de AECID en Buenos Aires. Posteriormente, todas las fotocopias autenticadas debieron ser enviadas a España.

Este procedimiento no había sido tenido en cuenta con anterioridad a la formulación de la propuesta, razón por la cual sus altos costos en tiempo y dinero no habían sido previstos.

Por último, las diferentes tasas de cambio vigentes a las fechas de las distintas transferencias, así como el requerido pasaje de euros a dólares, y de dólares a pesos -con las consecuentes comisiones bancarias asociadas- supuso una complejidad adicional a la hora de administrar los recursos y mantener información actualizada sobre los saldos para cada línea presupuestaria.

Si bien estas dificultades operativas y administrativas demandaron tiempo, en ningún momento afectaron el normal desarrollo del proyecto. Cabe mencionar que los reglamentos operativos de la AECID eran claros y acordes a las posibilidades de implementación en el terreno, por

ejemplo, se contemplaban mecanismos para justificar gastos sin factura correspondiente, una situación muy frecuente en ámbitos rurales de la Argentina, donde la economía informal es la más común. En el mismo sentido, el convenio firmado con ECODES era apropiado y se pudo modificar razonablemente para ajustarlo a la realidad y a las posibilidades locales.

Además, el proyecto fue coejecutado con otra ONG local, FUNDAPAZ, lo cual supuso complicaciones operativas adicionales en lo referente a la coordinación necesaria para elaborar los informes de avance y reportes financieros a presentar al donante.

Para resolver los diversos obstáculos administrativos que surgieron a lo largo del proyecto, se recurrió a la experiencia previa de ECODES en proyectos de la AECID. Al mismo tiempo, se contó con el apoyo continuo de la OTC de Buenos Aires. De algún modo, entre todos los actores involucrados se encontraron las respuestas a los inconvenientes que se iban presentando.

Todos los obstáculos que surgieron a lo largo del desarrollo del proyecto fueron de tipo administrativos y estuvieron relacionados con la administración de fondos (tipo de cambios) y la rendición de cuentas (presentación de comprobantes y presentación de diversidad de informes para diversos actores en Argentina y en España). Afortunadamente, se pudieron resolver. Si bien estos inconvenientes de-

mandaron tiempo, dinero y esfuerzos no previstos en el diseño del proyecto, no afectaron su desarrollo en el terreno. Así, la experiencia ha sido muy positiva y, de hecho, la FVSA volvió a presentar un proyecto ante la AECID para continuar trabajando en los Bajos Submeridionales, que fue aprobado y se está implementando con éxito en la actualidad.

A partir de esta experiencia, es posible dimensionar la importancia que tiene para las organizaciones locales capitalizar y aprender de las experiencias de la contraparte extranjera, especialmente si ya ha trabajado con el donante en otra oportunidad. En el caso de FVSA, ECODES contaba con una gran trayectoria implementando proyectos en América Latina, por lo cual los inconvenientes presentados en esta oportunidad no eran para ellos una novedad.

Al mismo tiempo, es importante mantener una fluida comunicación con la OTC local, de manera tal de sumarlos al proyecto, recibir sus inquietudes y aprovechar no sólo su experiencia sino también las oportunidades de articulación con otras iniciativas similares, tanto en el país como en el resto de la región.

Finalmente, FVSA pudo aplicar los aprendizajes obtenidos de esta experiencia, en la formulación del nuevo proyecto que inició a fines de 2007 para ampliar las acciones en la misma área y con los mismos socios que la primera vez.



HELPARGENTINA

HelpArgentina es una organización sin fines de lucro que funciona como un puente entre una comunidad de donantes y voluntarios de todas partes del mundo y el sector social argentino. Promueve la participación de ciudadanos argentinos y extranjeros, y ofrece un sólido canal de transferencias de fondos y recursos humanos hacia un grupo de organizaciones sociales seleccionadas, de acuerdo a criterios de impacto social, responsabilidad y buenas prácticas.

Misión: Fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil argentina a través de la movilización de donantes y voluntarios y la promoción de buenas prácticas.

Experiencia: Salesforce.com Foundation

Período: Junio de 2006 - Junio de 2007

La experiencia se basa en el apoyo que la Salesforce.com Foundation otorgó a HelpArgentina a través de su *grant* Turn It Up, orientado a potenciar la utilización de su sistema de gerenciamento de las re-

laciones con el cliente en organizaciones sin fines de lucro, y cuya implementación revista un carácter innovador y beneficioso para la comunidad filantrópica internacional. El sistema fue concedido a HelpArgentina en junio de 2006, bajo la cesión de un *grant* anual, a fin de implementar, integrar y construir el primer y único mercado social online de la República Argentina (una plataforma virtual desde la cual se pueden realizar donaciones a las entidades sociales en ella enlistadas), a través de la convergencia de las tecnologías de CRM⁴ y seguridad informática, integradas en el sitio Web de HelpArgentina.

Durante la experiencia, el desafío fundamental radicó en encontrar oportunidades que potenciaran la característica distintiva de HelpArgentina: la innovación permanente en las prácticas filantrópicas de la Argentina. El éxito de la experiencia se fundamentó en realizar una correcta identificación de la oportunidad de cooperación, posibilitando un proceso de aplicación sin contratiempos, alcanzando de este modo la obtención del *grant* y su efectiva aplicación en los procesos para los cuales estaba destinado. De esta iniciativa

⁴ CRM (*Customer Relationship Management* o *gerenciamiento de las relaciones con el cliente*) es un modelo de gestión organizacional orientado, fundamentalmente, a la relación con el cliente. En este caso, se hace referencia al software para la administración de dichas relaciones, consistiendo en sistemas informáticos de apoyo a la gestión y apropiada organización de las mismas.

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

también participaron asesores externos en tecnologías de la información, cuyo rol primordial fue asistir a HelpArgentina en la implementación del *grant*, debido al carácter novedoso de la tecnología a utilizar.

La estrategia que se llevó a cabo consistió en primer lugar, en identificar proveedores de CRM de última generación que a su vez colaboraran -a través de una fundación- con organizaciones sin fines de lucro, en el uso de las licencias del software.

En segundo lugar, contemplando el carácter predominantemente tecnológico, se identificó cuáles de estos posibles proveedores promovían las nuevas tendencias filantrópicas sobre las cuales HelpArgentina desarrolla sus estrategias de acción.

El resultado de esta experiencia fue exitoso: la adquisición del *grant* se concretó sin contratiempos, fruto de la apropiada identificación de la oportunidad de cooperación, alineada con el perfil institucional de HelpArgentina. De este modo, la integración de Salesforce le permitió a

HelpArgentina incrementar considerablemente su capacidad para organizar y analizar la compleja red de colaboradores internacionales que posee.

A través de esta experiencia, HelpArgentina aprendió que para cualquier organización, resulta fundamental identificar cuáles son aquellas ventajas comparativas que hacen a su identidad y, a partir de esa identificación, potenciar sus acciones a través de las oportunidades que la Cooperación Internacional brinda permanentemente. Por otra parte, también es muy importante ubicar el acotado segmento de donantes que buscan respaldar organizaciones con características y proyectos específicos.

En el caso de HelpArgentina, el fuerte apoyo en las tecnologías de la información resultó un criterio fundamental respecto de cuáles serían las oportunidades específicas sobre las que se podía aplicar. A lo largo de la experiencia, el donante hizo hincapié respecto de una característica distintiva en la misión de la organización: el uso de la tecnología en su ope-

ratoria y rango de alcance, constituyendo ésta una oportunidad que combina exitosamente la identidad institucional con las especificaciones puntuales de quien brinda el apoyo.

Por último, resulta útil destacar que, a pesar de que el financiamiento puede ser conferido por diversos donantes, hallar a aquel donante que se ajuste al perfil de la organización asegurará mayores probabilidades de alcanzar los objetivos y las metas propuestas. Este aprendizaje fue aplicado por HelpArgentina en búsquedas y solicitudes realizadas ante otros donantes. Ejemplo de ello es la aplicación realizada a WINGS Foundation Inc. que -de manera similar a la experiencia desarrollada- ha decidido apoyar a HelpArgentina en un proyecto sumamente innovador, orientado a la articulación de redes filantrópicas locales.

Nuevamente, el criterio de identificación de las características distintivas y apoyos específicos arrojó una combinación exitosa, fruto de un sondeo apropiado de las oportunidades existentes.



MALBA - FUNDACION COSTANTINI (MUSEO DE ARTE LATINOAMERICANO DE BUENOS AIRES)

Malba – Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires)

fue fundado en septiembre de 2001 con el objetivo de contribuir a la educación de las personas y despertar su interés por las producciones artísticas de América Latina, fomentando el reconocimiento de la diversidad cultural y artística de esta región; y compartir la responsabilidad de este esfuerzo con la comunidad nacional e internacional, promoviendo el intercambio artístico entre instituciones nacionales, regionales e internacionales y apoyando programas innovadores centrados en las artes visuales y en la cultura latinoamericana.

Por su parte, la Fundación Eduardo F. Costantini es una institución sin fines de lucro que alberga como acervo fundacional a la Colección Costantini, un conjunto de más de 300 obras cuya unidad permite apreciar las convergencias y divergencias entre los grandes creadores latinoamericanos, y realizar nuevas lecturas sobre la historia del arte en la región. Paralelamente, Malba funciona como un centro cultural dinámico y plural en el que se realizan encuentros con escritores, ciclos de cine, actividades educativas,

cursos y seminarios.

Misión: Coleccionar, conservar, estudiar y difundir el arte latinoamericano desde principios del siglo XX hasta la actualidad, y participar activamente en el estímulo y la producción de arte contemporáneo.

Experiencia: JP Morgan Foundation

Período: Enero 2006 - Diciembre 2006

JP Morgan Foundation es una organización que combina las necesidades de la comunidad con las estrategias del negocio de la empresa y los intereses de sus empleados, y trabaja para la preservación del medio ambiente y la promoción de una cultura incluyente que beneficie a accionistas, clientes, empleados y a las generaciones futuras, entre otros.

Es por esto que desde la fundación del museo se fueron diseñando actividades para distintos sectores de la población que presentan situaciones de vulnerabilidad social. convencidos de que el acceso al arte, la educación y la cultura es un derecho de todos los ciudadanos.

Fue así como gracias al aporte de JP Morgan Foundation, en 2006 el área de Educación y Acción Cultural de Malba pudo llevar a cabo el proyecto *Museos y capacidad: contribuir a la integración por medio del arte*, que permitió extender su labor y crear programas especialmente pensados para niños, jóvenes y adultos

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

con discapacidades mentales y para personas sordas e hipoacúsicas, a los cuales no se había podido llegar hasta entonces de una forma sistemática. Con este proyecto, se apostó a la integración y accesibilidad de estos públicos al patrimonio y programación del museo.

En la puesta en marcha del programa para niños, jóvenes y adultos con discapacidades mentales, se trabajó en conjunto con la Fundación Itineris, organización dedicada a la docencia, investigación y capacitación de actores sociales en asuntos ligados a la discapacidad. En una primera etapa, el equipo estable del museo recibió una capacitación, que se organizó en seis encuentros.

En el caso de las visitas para personas sordas y/o hipoacúsicas, el equipo educativo de Malba trabajó con los miembros de la Asociación ADAS, asociación civil sin fines de lucro cuya misión es la investigación, capacitación y divulgación de la Lengua de Señas Argentina (LSA) y su impacto en la comunidad de niños y jóvenes sordos.

Malba se convirtió, así, en el primer museo de la Argentina que abrió su patrimonio a las personas con limitaciones funcionales de una forma regular. El proyecto logró una muy buena repercusión entre los beneficiarios e instituciones construyendo –además– una red de trabajo sostenible entre los distintos actores. Asimismo, esta propuesta generó un efecto multiplicador en otros museos del país.

Es posible afirmar, entonces, que se cumplió muy satisfactoriamente con los objetivos propuestos. De esta manera, quedaron sentadas las bases para la proyección de un museo más accesible a todas las personas en un programa sustentable en el futuro.

En esta experiencia vale destacar el trabajo realizado durante seis meses por el coordinador del Departamento de Desarrollo de Malba, que se dedicó full time a la búsqueda e identificación de *grant-makers* en distintas partes del mundo, y al estudio del perfil de cada uno de los potenciales donantes. Previamente, fue clave analizar las necesidades de las diferentes áreas del museo para definir proyectos concretos a financiar.

En primera instancia, se buscaron organizaciones interesadas en el arte argentino y/o latinoamericano, que tuvieran antecedentes de donaciones en la región. Se evaluaron un promedio de 150 fundaciones, a través de un estudio profundo de sus características: objetivos generales, fondos disponibles, antecedentes, proyectos financiados, requisitos y tiempos estipulados. A partir de este primer relevamiento, se llegó a un conjunto de diez organizaciones aptas para aplicar, de acuerdo con el perfil del museo. Todas fueron contactadas para evaluar su interés y posibles áreas de trabajo. Así surgió la existencia de un programa internacional de fondos de JP Morgan Foundation para organizacio-

nes fuera de los Estados Unidos (en países donde el banco de inversión tiene presencia), con un área especialmente dedicada a promover el desarrollo comunitario a través del arte y la cultura.

Puntualmente, las estrategias aplicadas una vez identificado el fondo, fueron las siguientes: se trabajó junto al área de Educación y Acción Cultural del museo para elaborar un proyecto sobre arte y discapacidad, acorde con los requerimientos del programa. Aquí fue fundamental contactar a otras organizaciones del país que ya habían sido beneficiadas con este fondo y aprender de sus experiencias previas. Así, se establecieron reuniones con Crear vale la pena, Discar, Ashoka, Caritas, Fundación Par y Fundación Leer, entre otras.

Para garantizar la calidad de las propuestas, resultó vital el trabajo en red con las instituciones especializadas en cada discapacidad (Fundación Itineris y Asociación ADAS), las cuales brindaron su experiencia, conocimiento y compromiso para diseñar programas especialmente pensados para cada segmento de público.

Los pasos para la aplicación fueron los siguientes: definición del proyecto a presentar; recopilación de material legal, administrativo e institucional; presentación de requisitos a las diferentes áreas del museo; formulación del proyecto y del presupuesto; y presentación de la propuesta (aplicación).

Posteriormente, Malba recibió la visita

de representantes del JP Morgan local y de Estados Unidos para ver los programas en funcionamiento; se realizó el envío de notas y artículos publicados para mostrar al donante la repercusión de los programas en los medios de comunicación y en la red de instituciones vinculadas a cada discapacidad; se elaboró un informe sobre la implementación de los programas y la cantidad de asistentes; y se realizó una presentación detallada de los gastos.

Esta experiencia resultó de gran importancia para Malba porque dejó una valiosísima capacidad instalada con respecto al proceso de creación e implementación de los programas educativos, que fue replicado para la creación de nuevas propuestas vinculadas al tema de arte y discapacidad.

Respecto a las recomendaciones que el museo podría dejar a otras organizaciones a partir de esta experiencia, se destacan las siguientes: estudiar pro-

fundamente el perfil del *grantmaker* para detectar el programa que mejor se adapte al proyecto a financiar; contactar a otras organizaciones beneficiarias para conocer y aprender de sus experiencias; mantener informado en el tiempo al donante con el propósito de fidelizar la relación más allá de los resultados; y capitalizar el aprendizaje sobre el proceso de trabajo para la futura concreción de nuevas alianzas.

➤ XV/ Importancia del *accountability* y la rendición de cuentas

¿Qué es el *accountability*?

El *accountability* se refiere básicamente al mantenimiento al interior de las organizaciones de una estructura clara de cuentas, objetivos y logros, que permita promover la ética y la responsabilidad en el uso eficiente de los recursos de las instituciones para la consecución de los objetivos planteados. Además, apunta a una rendición de cuentas transparente que acompañe el desempeño de cada gestión de trabajo.

En 1996, esta iniciativa de rendición de cuentas se fortaleció gracias al trabajo de la organización AccountAbility⁵, que trabaja en la promoción del desarrollo sustentable a través de la difusión y utilización del *accountability* en las gestiones tanto estatales como empresariales, así como de organizaciones del Tercer Sector.

Esta práctica del mantenimiento de gestiones claras y de rendición de cuentas se ha vuelto un mecanismo requerido fre-

cuentemente por las organizaciones donantes a la hora de realizar una donación.

¿Para qué sirve el *accountability*?

La rendición de cuentas y las políticas de transparencia y apertura del uso de los recursos de una institución es una práctica necesaria y fundamental de las organizaciones de la sociedad civil. El *accountability* debe darse en todos los sentidos: por un lado, desde la organización hacia sus donantes (sean agentes de la cooperación internacional o locales), hacia sus pares (otras OSCs) y hacia su audiencia receptora o beneficiaria de sus actividades.

En el caso específico de la relación que se establece entre una OSCs y un agente de la Cooperación Internacional, profundizar el *accountability* es una condición casi necesaria para establecer y consolidar un vínculo que generalmente se establecerá a distancia. En el caso de la Cooperación Internacional, el hecho de que el agente

que realiza el desembolso de la ayuda se encuentre distante del lugar en el que se efectúa o implementa el proyecto o actividades, requiere de un especial cuidado y atención para lograr que el donante pueda tener un seguimiento en detalle aun cuando no pueda hacerlo físicamente.

Además, esta práctica permite llevar un registro claro y desagregado de las actividades del programa que se está llevando a cabo, como así también de los gastos del presupuesto total del proyecto, lo cual no sólo servirá de insumo fundamental para la realización de informes de progreso para el donante sino que brindará también una perspectiva clara de los objetivos y actividades con las que se podrá cumplir.

Por otra parte, el *accountability* brinda la posibilidad de dar cuenta del impacto de los programas y proyectos de la organización, apoyando siempre el trabajo a través de una utilización efectiva de los

⁵Información extraída de AccountAbility: <http://www.accountability21.net/>.

recursos, el mantenimiento de cuentas claras y la transparencia de las organizaciones en todos sus procesos.

¿Por qué es necesario el *accountability*?

La corrupción es uno de los proble-

mas más difíciles de erradicar, una práctica que nace desde el propio seno de la sociedad. Es por eso que los donantes encuentran muchas dificultades trabajando en países en vías de desarrollo, donde los casos de corrupción

son frecuentes. Ante esta realidad, las organizaciones deben hacer los máximos esfuerzos por transparentar sus procesos internos, la aplicación de sus programas y actividades, y sus rendiciones de cuentas.

➤ XVI/Aumentando el impacto de las acciones: incidencia y trabajo en Red

¿Qué es trabajar en Red?

Las instituciones y organizaciones de la sociedad trabajan inmersas en un marco social. Muchas veces, este contexto, y el trabajo de otras organizaciones, influyen directa o indirectamente en su labor. Por tal motivo, resulta necesario o beneficioso en diversas ocasiones trabajar en conjunto para la consecución de sus objetivos, misiones y visiones institucionales. A su vez, por medio de este trabajo en red, es posible alcanzar un mayor impacto de las acciones que se pretenden implementar.

El trabajo conjunto implica no sólo el vínculo con actores que trabajen temáticas similares al interior del país, sino también en el ámbito internacional. Este tipo de tarea permite muchas veces contactar y trabajar con actores de otro tipo, como pueden ser municipios y empresas, que promueven que el trabajo de una organización no resulte aislado, sino que se maximice junto con las demás, alcanzando mayores niveles de impacto e incidencia.

Es importante identificar estas posibili-

dades de vinculación estratégica, de modo tal de conseguir un trabajo más eficiente en el cumplimiento de la misión y visión de la organización. Por tal motivo, al comenzar a trabajar con otra organización, siempre resulta útil entender el mutuo beneficio que se alcanza a través del trabajo en red. También es un punto a favor poder identificar a quienes tienen elementos que aportar y con los cuales sería interesante trabajar según los intereses de cada organización. De esta manera, se garantiza no sólo un alcance mayor, sino también la chance de contar con herramientas efectivas que permitan efectivizar la utilización de los recursos.

Sin caer en retóricas vacías, podría decirse que los beneficios y las ventajas del trabajo en red son varios. En primer lugar, la articulación en red permite generar a distintas organizaciones la complementariedad de características para abordar un proyecto conjunto. En segundo lugar, facilita y estimula el acto de compartir conocimientos y esfuerzos en pos de una meta común. En tercer lugar, a través de las redes, las organiza-

ciones llegan a conocerse en profundidad y así logran construir reputación colectiva, superando sus identidades y trayectorias particulares. Finalmente, en un mundo globalizado en donde existen superposiciones y densidad de canales múltiples, el trabajo en red fomenta la sinergia de intereses con el fin de incrementar la potencia de las actividades que desarrolla cada organización.

Es preciso entender que las organizaciones de la sociedad civil son susceptibles de cambios, tanto al interior de su estructura como del contexto en el cual están inmersas. Por tal motivo, puede ocurrir que una organización con la cual existe una vinculación estratégica no tenga más deseos de mantener dicha relación, ya que no le resulta conveniente dentro del nuevo marco en el cual se encuentra. Por ello es imperioso identificar y distinguir claramente entre una alianza y una relación estratégica. Una relación estratégica puede ser circunstancial, esto es, que beneficia a las organizaciones que están vinculadas. Por ejemplo, una relación entre dos organizaciones de

la sociedad civil para presentar un proyecto a un donante.

Una alianza, en cambio, resulta una vinculación mucho más profunda y menos susceptible al cambio. Destaca un vínculo de confianza entre las organizaciones, que supone en última instancia un aval de trabajo mutuo. Así, una alianza se convierte en un valor intangible muypreciado, ya que la misma no sólo refleja el nivel de institucionalidad de la organización sino que también abre la puerta a nuevas oportunidades.

Frente a los donantes, las estrategias de alianza y trabajo en red son muy valoradas, ya que las actividades que se llevan a cabo poseen elementos particulares que las distinguen de las actividades desarrolladas regularmente dentro del marco de las acciones cotidianas de cada institución. Por un lado, una actividad coordinada por varias OSCs combina las capacidades de cada organización, que resulta de un valor mayor que la mera suma de las partes. Cada organización aporta en base a su *expertise* y se alcanza

así un uso eficiente de los recursos, además de la generación de buenas y novedosas prácticas. Además, al pertenecer a una red, la organización se convierte en un componente de trabajo mucho mayor que es ejecutado por todas las organizaciones que integran la red.

Otro factor importante ligado al hecho de trabajar en red es que concientiza al donante de que no se trata de una problemática particular de la cual únicamente se encarga una organización. Por el contrario, al tratarse de una alianza entre OSCs, se aborda de manera integral la problemática social a combatir y se obtiene otra escala de impacto. Esto puede tener otras consecuencias positivas, como el involucramiento del donante en el trabajo y el compromiso con las actividades y acciones más allá de una donación circunstancial.

Trabajar en red no se trata de asociar muchas organizaciones y forzar sus misiones y visiones para que trabajen en un tema o área geográfica en particular. Implica, en cambio, un punto de encuentro

y contacto que da lugar a una construcción colectiva y a un trabajo que trascenderá al de la organización. Por esta razón, no resulta conveniente forzar alianzas con la idea de atraer a los donantes; el propósito es fortalecer a la institución, volviéndola más efectiva y eficaz en su labor a través del contacto con la tarea, la experiencia y el conocimiento de otras organizaciones en el campo.

Finalmente, las redes y alianzas realizan, en pos de una organización, un trabajo de incidencia en escala que le sería imposible afrontar a una OSC por sí misma. Así, cuando una red se agrupa en torno de una temática, reúne a organizaciones que plantean una misma problemática. Y en este sentido, el rol de las organizaciones intermedias como las federaciones, redes o consorcios es clave, ya que permite tomar los problemas micro y elevarlos en escala. De esta manera, mientras más OSCs congreguen las redes, mayor será su capacidad de introducir las temáticas en la agenda pública.

➤ Preguntas frecuentes

A continuación, algunas preguntas frecuentes que permiten explicar aspectos clave para abordar la Cooperación Internacional. Las mismas pueden ser una guía tanto para aquellos que están dando los primeros pasos en el campo de la Cooperación Internacional, como para aquellos que desean profundizar en la temática.

• ¿Por qué aplicar a la Cooperación Internacional?

Las donaciones de actores locales pueden presentar conflicto de intereses, afectando a la organización o al proyecto que se intenta presentar. Por este motivo, la Cooperación Internacional permite llevar adelante proyectos cuyo financiamiento sería más complejo de alcanzar en la Argentina. Generalmente, las temáticas apoyadas por la Cooperación Internacional ofrecen temas de vanguardia y agendas más audaces. Por otra parte, la ayuda proveniente de la Cooperación Internacional suele sostener procesos que en algunos casos trasciende el plazo de apoyo estándar de 12 meses.

Aplicar a la ayuda internacional compromete a las organizaciones a aumentar el grado de institucionalización y a mejorar los mecanismos de rendición de cuentas institucionales.

• ¿Qué beneficios trae aparejados trabajar con la Cooperación Internacional?

No sólo ayuda a alcanzar metas de trabajo que de otra forma serían inalcanzables, sino que además brinda otros beneficios que provienen de los estándares de transparencia y *accountability* que solicita la Cooperación Internacional antes de iniciar el proyecto y una vez terminado el mismo. Esto com-

promete a las organizaciones de la sociedad civil a mejorar y efectivizar su calidad y tipo de trabajo y, en numerosas ocasiones, permite tomar contacto con las buenas prácticas llevadas adelante por otras organizaciones.

• ¿Por qué cambian los lineamientos o *guidelines* de las convocatorias año a año?

Año a año, los países del mundo sufren transformaciones de carácter político, económico y social. Algunos cambian sus gobiernos, otros su economía y otros se ven afectados por crisis, catástrofes, conflictos, entre otros. Los *guidelines* desarrollados por los donantes están sumamente ligados a estos sucesos. Si bien algunos donantes cambian los *guidelines* únicamente frente a situaciones particulares, otros los mantienen durante un número prefijado de años para luego realizar las evaluaciones y cambios pertinentes. Así, con el transcurso del tiempo cambian las prioridades en materia de cooperación internacional a nivel mundial.

• ¿De dónde proviene el dinero con el cual trabajan los agentes de cooperación?

El origen del dinero varía de acuerdo a cada donante. Cuando se habla de organismos públicos u organizaciones internacionales, los mismos provienen de los aportes de los ciudadanos a través de sus impuestos, ya que los distintos gobiernos destinan un porcentaje para cooperación y otro porcentaje para las organizaciones internacionales y multilaterales de las cuales son miembros. Por otro lado se encuentran los donantes privados, cuyos fondos provienen -en su mayoría- de las ga-

nancias obtenidas en el campo de la empresa; herencias, regalías o intereses de distintas inversiones. En el caso de los fondos privados internacionales, éstos surgen a partir de un primer aporte significativo realizado por algún filántropo o una compañía que decidió iniciar la causa.

• **Como organización, ¿tengo que aceptar algún tipo de compromiso debido al origen de los fondos?**

El único compromiso que se asume con los donantes, mediante un contrato escrito, es el de cumplir y llevar a cabo el proyecto presentado. Esto es, aceptar los fondos de un donante internacional no implica que la organización deba cambiar sus lineamientos, sino que se compromete a implementar el proyecto por el cual el donante ha manifestado su voluntad de realizar una donación, y a utilizar los fondos conforme a las actividades previstas en tiempo y forma según el convenio.

• **¿Qué es la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)?**

La Responsabilidad Social Empresaria o RSE se refiere a la forma en que las empresas realizan acciones de apoyo, donaciones o actividades de filantropía. Puede definirse como *“la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido”*⁶.

Como todos los actores sociales, las compañías están inmersas en una comunidad de la cual forman parte sus empleados, los insumos que utiliza para trabajar, o simplemente el área de influencia geográfica donde está ubicada su fábrica. Por tal motivo, al estar vinculada con la comunidad a la que pertenece, la empresa busca la forma de contribuir con el desarrollo que, en definitiva, decantará en crecimiento y valor agregado a sus objetivos.

• **¿Cuál es la diferencia entre Naciones Unidas y el Sistema de Naciones Unidas?**

Naciones Unidas (ONU) es una organización internacional que surgió en 1945, luego de la Segunda Guerra Mundial, con el objetivo de velar por la paz y la seguridad en el mundo. En la actualidad posee 192 Estados miembro y es el principal impulsor de medidas que promuevan la paz, la seguridad internacional y el desarrollo económico de los países en vías de desarrollo. Al ser el primer gran organismo internacional con competencia y carácter, muchas otras organizaciones internacionales decidieron formarse en el seno de la ONU. Estas organizaciones forman el Sistema de Naciones Unidas, quien garantiza que todas las organizaciones que lo conforman se rijan por un conjunto de criterios y obligaciones que son propios de la ONU como, por ejemplo, el respeto a la soberanía de los Estados.

• **¿Cuál es la diferencia entre Cooperación al Desarrollo y Asistencia al Exterior?**

La Cooperación al Desarrollo consiste en flujos de cooperación internacional que son orientados específicamente hacia los países en vías de desarrollo. Si bien puede variar su caudal y su destino, los flujos siempre se orientan a un país en vías de desarrollo. La Asistencia al Exterior, por su parte, resulta de un acuerdo bilateral entre Estados, y no necesariamente debe estar orientada a un país en vías de desarrollo. Asimismo, puede basarse en acuerdos económicos, privilegios aduaneros e incluso ayuda humanitaria.

• **¿La Unión Europea es un país o una organización internacional?**

La Unión Europea (UE), anteriormente conocida como Co-

⁶Información extraída del Pacto Global (PG) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Año 2000

munidad Económica Europea (CEE), es una organización internacional que surgió en 1951 a través del Tratado de París. Con el transcurso del tiempo, sus objetivos y estructuras se han ido modificando, hasta que se unificó su moneda y se fortaleció su economía, entre otros puntos. Además, a partir de 1992 y hasta la actualidad, la Unión Europea cuenta con una Constitución propia que se anexa a la Constitución de los 27 países miembros (según su aprobación en *referéndum* en cada uno de los países). La misma está compuesta por tres órganos principales: el Parlamento Europeo, el Consejo de la Unión Europea y la Comisión Europea, además de dos cortes internacionales.

- **¿Es lo mismo aplicar a convocatorias en la embajada de un país que en la agencia de cooperación de dicho país?**

Los Estados poseen la facultad de tener representación en otros Estados a través de sus embajadas radicadas en dichos países y, en general, esta función de representación de los Estados depende de sus Ministerios de Asuntos Exteriores. Las embajadas en los distintos países cuentan, a su vez, con un presupuesto determinado y, en ocasiones, con un fondo local para la realización de proyectos de cooperación para el desarrollo en dicho país. Por otro lado, los Ministerios de Asuntos Exteriores también poseen sus propias agencias de cooperación que siguen lineamientos internacionales de acuerdo al lugar donde sea necesario canalizar la ayuda internacional. Puede ocurrir que una agencia de cooperación canalice sus fondos a través de una embajada o que sea la propia agencia el actor que implementa la ayuda en otro país.

- **¿Por qué donar en la Argentina?**

La Argentina resulta un caso paradójico: es un país que cuenta con abundantes recursos naturales y con un alto nivel de crecimiento económico y, a su vez, es uno de los países que presenta mayores signos de debilidad institucional y desigualdad, altos niveles de incumplimiento de la ley, crisis económicas cíclicas y falta de transparencia. Es precisamente por estos motivos que se

hace necesaria la ayuda proveniente de la cooperación internacional para contribuir en el desarrollo sustentable del país.

- **¿Cuál es el rol del Tercer Sector?**

El Tercer Sector canaliza demandas sociales, económicas y políticas al sector público y privado, de manera de contribuir con ideas y propuestas para enriquecer las políticas públicas. Así, hay organizaciones que trabajan en cuestiones medioambientales, otras que velan por los derechos del niño, otras por la educación, a fin de canalizar reclamos y sugerencias para que puedan ser cubiertas junto con la acción del Estado y del sector privado.

- **¿Empresa o fundación empresaria?**

Muchas empresas comenzaron con un modelo de Responsabilidad Social Empresaria y lo continuaron a lo largo del tiempo. Sin embargo, el mismo fue cambiando y en muchos casos llegó a transformarse en una organización independiente de la empresa que lo formó. Así se constituyeron como fundaciones u organizaciones sin fines de lucro donantes, y comenzaron a delinear su propio trabajo, llevando el nombre de aquella empresa de la cual nacieron.

- **¿Afectan a los flujos de cooperación internacional los cambios en los gobiernos?**

La orientación de los flujos de cooperación internacional es decidida en los Ministerios de Asuntos Exteriores de los distintos países. A su vez, estos ministerios responden, en su mayoría, a los proyectos establecidos por los gobiernos de dichos países. A pesar de que suele existir una cierta continuidad entre un gobierno y el siguiente, es posible que un cambio en el gobierno de un país genere un cambio en sus políticas de cooperación internacional.

- **¿Qué ocurre cuando hay inflación y aumentan los costos estipulados para el proyecto original?**

Suele pasar, en países en vías de desarrollo, que la economía no presente una estabilidad confiable en términos del valor de la moneda. Por tal motivo es recomendable dialogar con el donante antes de firmar el acuerdo, a fin de evitar problemáticas de esta índole. Por otro lado, puede ocurrir que la crisis se desate en pleno desarrollo del proyecto. Siempre es oportuno sentarse a dialogar con el donante para que esté al tanto de la situación, de manera que se pueda llegar a una solución acordada.

- **¿Se puede presentar un mismo proyecto a más de un donante para conseguir financiamiento?**

Sí, se puede, siempre y cuando se deje en claro a los distintos donantes que esa propuesta también ha sido presentada ante otros colegas.

- **¿Se puede conseguir financiamiento de distintos donantes para un mismo proyecto?**

Es posible que cuando se presente un proyecto a un donante, éste no pueda financiar la totalidad del mismo debido a que

sus fondos disponibles no se lo permiten. En esos casos se recomienda presentar el proyecto a otro donante, explicando y aclarando en el mismo que sería una estrategia de financiamiento conjunto. La mayoría de los donantes no tiene problema en financiar proyectos de manera conjunta, pero cada uno posee sus propios requisitos. Además, deberá rendirse la parte financiera correspondiente a cada donante, además de los informes finales y periódicos del proyecto.

- **¿Todos los proyectos requieren la aplicación del Marco Lógico en su escritura?**

El Marco Lógico resulta una herramienta comúnmente utilizada en la planificación; sin embargo, no es la única. Existen diversas herramientas con sus diferentes complejidades. No todos los donantes utilizan las mismas ni todos los donantes piden la aplicación de Marco Lógico para aprobar un proyecto. Aun así, es recomendable tener conocimientos sobre la aplicación del mismo, lo cual facilita en general la escritura de proyectos. El Marco Lógico es un instrumento que permite transformar las buenas ideas en proyectos alcanzables.

➤ Glosario

Aquí figuran las siglas utilizadas en el Manual, y una breve descripción de organizaciones y órganos mencionados.

- **Administración General de Cooperación para el Desarrollo (AGCD)** - Bélgica
- **Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (AusAID)**
- **Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (ACDI)**
- **Agencia Danesa para la Cooperación Internacional (DANIDA)**
- **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)**
- **Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)**
- **Agencia Finlandesa de Desarrollo Internacional (FINNIDA)**
- **Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)**
- **Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA)**
- **Agencia Luxemburguesa para la Cooperación al Desarrollo (LADC)**
- **Agencia Neozelandesa para el Desarrollo Internacional (NZAID)**
- **Agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo (NORAD)**
- **Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)**
- **Agencia Sueca de Cooperación Inter-**

- nacional (SIDA)**
- **Consejo de Paz Intereclesiástico (IKV)** - Países Bajos
- **Cooperación Técnica Alemana (GTZ)**
- **CORDAID** - Países Bajos
- **Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID)** - Reino Unido
- **Instituto Humanista para la Cooperación con Países en Desarrollo (HIVOS)** - Países Bajos
- **NGO-JICA Japan Desk**
- **Organización Holandesa para la Cooperación Internacional al Desarrollo (NOVIB)**
- **Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO)** - Países Bajos
- **Servicio de Desarrollo de Liechtenstein (LED)**
- **Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV)**
- **Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)**
- **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)**
- **Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)**
- **Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)**
- **Organización de las Naciones Uni-**

das para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

- **Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)**
- **Naciones Unidas:** la Organización de las Naciones Unidas (ONU) o United Nations (UN) es una organización internacional conformada por 192 Estados que vela por la paz, la seguridad internacional y el desarrollo económico de los países en vías de desarrollo.
- **Consejo de Seguridad de Naciones Unidas:** el Consejo de Seguridad (CS) o Security Council (SC) es el órgano de la organización de las Naciones Unidas que se encarga de la toma de decisiones políticas que hacen al mantenimiento de la paz y la seguridad internacional. Está compuesto por cinco miembros permanentes (China, Estados Unidos, Rusia, Francia y Gran Bretaña) y nueve miembros que rotan cada un año.
- **Asamblea General de las Naciones Unidas:** es el órgano de Naciones Unidas donde están representados los Estados miembro. Allí, todos poseen voz y voto por igual, se trabaja a partir de la distribución en comisiones y

se sesiona una vez cada dos años, a menos que haya un pedido extraordinario de sesión.

- **Secretaría General de las Naciones Unidas:** constituye el órgano administrativo de las Naciones Unidas que se encarga principalmente de la representación diplomática de la organización internacional como así también del mantenimiento y la revisión del correcto desempeño de las tareas llevadas a cabo por la organización.
- **Resolución Dif C.Seg. // A.G.:** las resoluciones son la forma en la que disponen los Estados miembro el trabajo de las Naciones Unidas. Sin embargo, las resoluciones de la Asamblea General (A.G.) sirven a modo de recomendación o propósito, mientras que las resoluciones del Consejo de Seguridad resultan de carácter obligatorio para los Estados miembro de la organización.
- **Declaración del Milenio:** es una declaración elaborada en el seno de Naciones Unidas bajo recomendación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en la cual los países más desarrollados se proponen alcanzar ciertos indicadores de desarrollo a nivel mundial.
- **Compromisos Internacionales (Acuerdos Internacionales, Tratados Internacionales):** los acuerdos internacionales poseen un cierto carácter

obligatorio para los Estados que los firman y ratifican. Es necesario destacar que existen diversas interpretaciones sobre la relación entre el Derecho Interno y el Derecho Internacional. Sin embargo, rara vez se da un incumplimiento de estos acuerdos y, de tener lugar, generalmente hay aplicación de sanciones.

- **Declaraciones Internacionales (Consensos Internacionales):** se trata de consensos y recomendaciones a las que llegan los Estados. No poseen carácter obligatorio para aquellos que las firman, es decir, no hay responsabilidad alguna ante su incumplimiento.
- **Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) - Development Assistance Committee (DAC):** el Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es un foro internacional único en donde los gobiernos donantes y las organizaciones multilaterales -como el Banco Mundial y Naciones Unidas-, se reúnen para colaborar en la reducción de la pobreza y alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. De esta manera, promueven nuevas formas de hacer negocios para mejorar no sólo la calidad de la ayuda internacional, sino también la cantidad.
- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) - Organization for Economic Coope-**

ration and Development (OECD): la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico se remonta al Plan Marshall, aplicado con la finalización de la Segunda Guerra Mundial. Hoy agrupa a más de 30 países miembros comprometidos con los gobiernos democráticos y la economía de mercado, y provee un foro en el cual los gobiernos pueden comparar e intercambiar las experiencias en sus políticas, identificar buenas prácticas, y promover decisiones y recomendaciones.

- **Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs):** son todas aquellas organizaciones civiles de carácter gubernamental, o no gubernamental que emanan de la sociedad. Por ejemplo, los sindicatos, los partidos políticos, las organizaciones no gubernamentales, las cooperativas municipales, etc.
- **Organizaciones No Gubernamentales (ONGs):** son las organizaciones de la sociedad civil que no poseen fines de lucro. Presentan un rol complementario y solidario para colaborar en las áreas en donde el Estado está ausente o su acción resulta insuficiente.
- **Think tanks:** un *think tank* o “tanque de pensamiento” es una institución investigadora u otro tipo de organización, tal como un foro académico, que ofrece consejos e ideas sobre asuntos de política, comercio, medio ambiente, entre otros temas. Su obje-

tivo es la promoción y aplicación en ámbitos sociales, económicos y políticos de ideas y modelos de desarrollo. Algunas de estas organizaciones disponen, a su vez, de fondos con los que realizan donaciones para que las OSCs lleven a cabo proyectos que sirvan para alcanzar sus objetivos.

- **Organismos Internacionales (Multilaterales):** los organismos internacionales están compuestos y fundados por diversos Estados a través de un tratado internacional. De aquí emanan las responsabilidades de los Estados miembro, como así también las funciones, órganos y alcances de la organización que se constituye. Por ejemplo, la Carta de San Francisco es el tratado internacional que creó a Naciones Unidas. Existe mucha variedad de organismos internacionales, y cada uno de ellos posee diversas funciones, alcance y aplicaciones.
- **Organismos Intergubernamentales (OIG):** son un tipo de organización internacional que representa a un conjunto de Estados. Un ejemplo de este tipo de organización es la Unión Europea, la cual a través de la Comisión Europea, ejerce una representación conjunta de todos los Estados que la integran.
- **Instituciones Financieras Internacionales (IFIs):** constituyen bancas multilaterales de fondos que responden a diferentes propósitos, tales co-

mo la regulación del comercio o la promoción del desarrollo, entre otros. Generalmente, nacen de acuerdos internacionales bilaterales o multilaterales, y pueden tener alcance local, regional e internacional. A su vez, dependiendo de su acta constitutiva, pueden conformarse como una organización independiente o poseer un órgano de gobierno integrado por los Estados que la integran.

- **Mercado Social Online (MSO) - Online Social Markets (OSM):** es una plataforma virtual en donde se agrupan y realizan intercambios todos los interesados en una temática particular. Por ejemplo, una plataforma en la cual se registran estudiantes extranjeros para realizar tareas de voluntariado en el país constituye un MSO.
- **Cumbre Iberoamericana:** se trata de un encuentro en el cual se reúnen los Jefes de Estado de los países de Iberoamérica, es decir, todos aquellos países de América que tienen ascendencia española, además de España. En este tipo de cumbres se suelen firmar acuerdos comerciales, como así también discutir y plantear líneas de trabajo conjunto.
- **Organización de los Estados Americanos (OEA):** es un organismo internacional regional que nace en 1948 y cuyo objetivo es velar por la paz y la seguridad, como así también fortalecer la democracia, promover los dere-

chos humanos, y apoyar el desarrollo social y económico de los países de la región. Cuba fue expulsada por la Organización en 1962 al organizar una invasión armada a Venezuela, por lo que se consideró que su forma de gobierno no adscribe a los ideales de la organización

- **Unión Europea (UE):** nace en 1957 con el Tratado de Roma, que conformó a la Comunidad Económica Europea (CEE). Desde entonces, la UE ha atravesado cambios e incorporaciones de nuevos miembros. Hoy posee 27 países miembro y resulta la unión supranacional de mayor consolidación y relevancia del mundo. Al tratarse de una instancia supranacional, posee un órgano permanente que se encarga, entre otras funciones, de la representación diplomática de la organización.
- **Banco Mundial (BM):** es uno de los organismos especializados que nace del acuerdo de Bretton Woods luego de la finalización de la Segunda Guerra Mundial. Su objetivo era trabajar por la reconstrucción de las naciones europeas en situación de posguerra. Sin embargo, con el tiempo fue adquiriendo nuevas funciones y llegó a convertirse en el grupo del Banco Mundial que agrupa a diversos foros y organismos internacionales.
- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID):** es una institución financiera

creada en Washington en 1959, con el propósito de desarrollar y apoyar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional, además de promover la integración comercial en el continente americano.

- **Fondo Monetario Internacional (FMI):** se trata de otro de los organismos especializados surgidos del acuerdo de Bretton Woods. Su objetivo es evitar las crisis financieras de los distintos sistemas monetarios, alentando la adopción de distintas medidas económicas. A su vez, es un fondo de préstamos para los países a través de los cuales pueden ajustar sus economías.
- **Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD):** fue creado en 1965 y pertenece al sistema de Nacio-

nes Unidas. Busca contribuir a la calidad de vida de los habitantes del mundo a través de la promoción del desarrollo. En la actualidad se encuentra presente en 166 países.

- **Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA):** creado en 1972, el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente también pertenece al sistema de Naciones Unidas. Su misión es la promoción de esfuerzos conjuntos para el cuidado del medio ambiente, y la aplicación de tecnologías de desarrollo sustentable para la protección del mundo en las generaciones venideras.
- **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):** nace en 1948 a partir de una resolución del Consejo Económico y Social de las

Naciones Unidas (ECOSOC), y tiene como fin promover el desarrollo económico y social de la región a través de recomendaciones.

- **Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-AR):** constituye el instrumento por medio del cual la República Argentina realiza acciones de cooperación técnica destinadas a países de menor o igual desarrollo relativo económico y social, con el objeto de contribuir al crecimiento de los países y su gente.
- **Metas del Milenio:** nacen del Consenso de Monterrey en el año 2002 y son indicadores específicos a alcanzar. Se infiere que la consecución de las Metas del Milenio tendrá por resultado el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Bibliografía

A continuación se describe la bibliografía utilizada como insumo para la elaboración del presente Manual. Del mismo modo, también se registran documentos y sitios de consulta que pueden servir para profundizar sobre algunos temas en particular.

Sitios Web y páginas consultadas:

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): <http://www.oecd.org/>
- Objetivos de Desarrollo del Milenio de la Organización de Naciones Unidas (ONU): <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>
- Centro de Información de Naciones Unidas: <http://www.cinu.org.mx/temas/desarrollo/desecon/asistencia.htm>
- Cooperación Técnica Alemana (GTZ): <http://www.gtz.org.ar/>
- Embajada de Alemania en Argentina: <http://www.embajada-alemana.org.ar/>
- Banco Mundial: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCO-MUNDIAL/QUIENESSOMOS/0,,contentMDK:20191733~menuPK:2450103~pagePK:64057863~piPK:242674~theSitePK:263702,00.html>
- Ministerio de Comercio de Colombia: <http://www.mincomercio.gov.co/>
- Greenpeace Argentina: <http://www.greenpeace.org/argentina/>
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR): <http://www.acnur.org/>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): <http://www.undp.org/spanish/temas/crisis.shtml>
- Programa ICETEX del Gobierno de Colombia: <http://www.icetex.gov.co/>
- Chevening Sholarchip: <http://www.chevening.com/>
- Social Science Research Council (SSRC): <http://fellowships.ssrc.org/>
- Open Society Institute: <http://www.soros.org/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN): www.iadb.org/mif/
- Agencia de Cooperación de Japón (JICA): <http://www.jica.go.jp/>
- Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional (INECI): <http://www.mmrree.gov.ec/ineci/index.htm>
- Agencia de Cooperación Internacional de Chile: <http://www.agci.cl/>
- Embajada de Alemania en Santo Domingo: <http://www.santo-domingo.diplo.de/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina: <http://www.mrecic.gov.ar/>
- International Information Program del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica: <http://usinfo.state.gov/>
- Embajada de los Estados Unidos de América en Egipto: <http://egypt.usembassy.gov/usegypt/index.htm>
- Bush-Clinton Katrina Fund: <http://bushclintonkatrinafund.org/>
- The National Fragile X Foundation: <http://www.fragilex.org/html/text-trust.htm>
- United Nations Peace Building Fund: <http://www.unpbf.org/>
- Glosario de la Organization for Economic Co-operation and Development: http://www.oecd.org/glossary/0,3414,en_2649_33721_1965693_1_1_1_1,00.html
- Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID):

<http://aecid.org.ar/>

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <http://www.iadb.org/int/re-des/rpg/index.aspx?idioma=spa>
- Agencia de Cooperación y Relaciones Internacionales de la Provincia de Buenos Aires: http://www.sg.gba.gov.ar/html/re-lac_inter.htm
- Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo de Santa Fe (ACID): <http://www.portal.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/26097>
- Dirección de Relaciones Internacionales de Corrientes: <http://www.corrientes.gov.ar/secretaria/ssgg/dri/default.asp?catid=13&mes=99&anio=9999&path=/secretaria/ssgg/dri/>
- Sitios Recomendados para Estadísticas de Ayuda al Desarrollo de la Organization for Economic Co-operation and Development: http://www.oecd.org/document/21/0,3343,en_2649_34447_3376_2837_1_1_1,00.html
- AccountAbility: <http://www.accountability21.net/>
- Transparency International: <http://www.transparency.org/>
- Concordia University, Wisconsin: <http://www.cuw.edu/>
- Universidad Nacional de San Luis: <http://www.unsl.edu.ar/>
- Secretaría de Promoción de Inversiones, Exportaciones y Cooperación Internacional de la Provincia de Buenos Aires: [\[operacion/\]\(#\)](http://www.spieci.gba.gov.ar/Co-

</div>
<div data-bbox=)

- The Nature Conservancy: <http://www.nature.org/>
- Grants.gov: <http://www.grants.gov/>
- Tinker Foundation: <http://foundation-center.org/grantmaker/tinker/>
- Microcredit Summit: <http://www.microcreditsummit.org/>
- Fundación para el Desarrollo Regional: <http://www.fundacionregional.com.ar/>
- Fondo Monetario Internacional: <http://www.imf.org/>

Documentos y publicaciones consultadas:

- Informe sobre Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (IDH-PNUD). Disponible en: <http://www.undp.org/spanish/>
- Declaración de París de 2005. Disponible en: www.oecd.org/dataoecd/53/56/34580968.pdf
- Tratado de Lisboa de 2007. Disponible en: http://europa.eu/lisbon_treaty/faq/index_es.htm#21
- “Programa de Conversión de Deuda por Educación. CDxE “. Ministerio de Economía. Propuesta Argentina a España. Disponible en: <http://www.fundses.org.ar/deuxedu/biblioteca.htm>
- “Invertir mejor para invertir más. Financiamento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe”. UNESCO-CEPAL. Año 2005. Disponible en: [\[ciones/106.act\]\(#\)](http://www.unesco.cl/esp/biblio/edi-

</div>
<div data-bbox=)

- Resolución 58/220 del 23 de diciembre del 2003 de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Disponible en: <http://www.un.org/>
- “FINAL ODA FLOWS IN 2006”, Organisation for Economic Co-operation and Development. 10 de diciembre de 2007. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/7/20/39768315.pdf>
- Información obtenida del OECD Stat, Organisation for Economic Co-operation and Development. Disponible en: http://www.oecd.org/stat-sportal/0,3352,en_2825_293564_1_1_1_1,00.html
- “CIVIL SOCIETY AND AID EFFECTIVENESS”, Advisory Group on Civil Society and Aid Effectiveness. 17 de septiembre de 2007. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/59/11/39499142.pdf>
- “DEVELOPMENT CO-OPERATION DIRECTORATE”, Organisation for Economic Co-operation and Development. 10 de diciembre de 2007. Disponible en: <http://www.oecd.org/>
- “DEVELOPMENT ASSISTANCE COMMITTEE (DAC)”, Organisation for Economic Co-operation and Development. 10 de diciembre de 2007. Disponible en: <http://www.oecd.org/>
- “FINAL ODA FLOWS IN 2006”, Organisation for Economic Co-operation and Development. 10 de diciembre de 2007. Disponible en: [RACI • 161](http://www.oecd.org/da-

</div>
<div data-bbox=)

- taoecd/7/20/39768315.pdf
- “Argentina: Indicadores Económicos”. Subsecretaría de Programación Económica, Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía y Producción. Buenos Aires, diciembre 2007. Disponible en: <http://www.mecon.gov.ar/>
 - “Argentina: Indicadores Económicos”. Subsecretaría de Programación Económica, Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía y Producción. Buenos Aires, diciembre 2007. Disponible en: <http://www.mecon.gov.ar/>
 - Tagliavini, Alejandro. “Argentina, el país que merecemos”. Fundación Altas. Buenos Aires, 17 de diciembre de 2007. Disponible en: <http://www.atlas.org.ar/>
 - “World Development Indicators 2007”. World Development Indicators. World Bank. Enero de 2008. Disponible en: <http://www.worldbank.org/data>
 - “Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe País 2007”. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. Presidencia de la Nación. Octubre de 2007.
 - “Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil Argentina 2004”. PNUD; BID ; GADIS. Buenos Aires, 2004. Disponible en: <http://www.gadis.org.ar/>
 - “Radar Macroeconómico”. Banco Central de la República Argentina. Buenos Aires, Febrero de 2008. Disponible en: <http://www.bcra.gov.ar/>
 - “La ayuda llega por otras vías”. Suplemento Comunidad. Diario La Nación, 21 de julio de 2007. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/>
 - “La Sociedad Civil por Dentro”. ISC Civicus Informe País Argentina (2004-2005). Civicus: World Alliance for Citizen Participation; GADIS. Buenos Aires, 2006. Disponible en: <http://www.gadis.org.ar/>
 - “Cooperación Técnica Internacional que recibe la Argentina”. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la Nación. 2005. Disponible en: <http://www.mrecic.gov.ar/>
 - Palomar Avilés, Raúl. “Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional”. Dirección de Cooperación Internacional de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. Septiembre de 2006. Disponible en: http://www.accionsocial.gov.co/documentos/891_Manualproyectos2006.pdf
 - Palomar Avilés, Raúl. “Manual de Acceso a la Cooperación Internacional”. Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI). Junio de 2004.
 - “Manual de Acceso a la Cooperación Internacional de Fuentes no Oficiales”. Subdirección de Nuevas Fuentes de Cooperación Internacional. Ministerio de Acción Social de Colombia. Junio de 2007.
 - “Manual para la Cooperación Internacional Descentralizada desde Canarias”. Fundación Canaria para el Desarrollo Social. Gobierno de Canarias. Edición 2005.
 - Manzano, Lauro A. T. “Manual Metodológico para la Presentación de Proyectos de Cooperación Nacional e Internacional enfocados a Medio Ambiente”. GestiPolis. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>
 - Valderrama, M. y Negrón, F. “Manual de Gestión Descentralizada de la Cooperación Internacional”. Grupo Propuesta Ciudadana. Disponible en: <http://www.coperaregion.org.pe/>
 - “Manual de la Gestión de Cooperación Internacional en El Salvador”. Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de El Salvador. Gobierno de El Salvador. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en El Salvador. Embajada de España en El Salvador. Año 2006.
 - “Cooperación al Desarrollo: Científico-Técnica, Tecnológica. 10 años”. Subdirección Nacional de Cooperación Internacional, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la Nación. Año 2000. Disponible en: <http://www.mrecic.gov.ar/portal/se-ree/dgcin/docs/coop-des.pdf>
 - Negrón, F. y otros. “Mito y Realidad de la Ayuda Externa: América Latina al

- 2006". Grupo de Trabajo de Cooperación Internacional. Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP). Diciembre 2005. Disponible en: http://webserver.rcp.net.pe/convenios/cti/documentos/roa_2-006/pdf/contenido.pdf
- Medina Vazquez, J. "Función de pensamiento de largo plazo: acción y redimensionamiento institucional". Serie Gestión Pública, N 5, ILPES, CEPAL. Santiago de Chile, 2000.
 - Godet, M. "La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica". Cuaderno No. 5, Serpa. París, 2000.
 - Hugues de Jovenel. "La démarche prospective: un bref guide méthodologique". Revue Futuribles, N 247. París, 1999.
 - "A primer Endowment for Grantmakers". Ford Foundation. 12 de marzo de 2001. Disponible en: http://www.fordfound.org/pdfs/impact/primer_for_grantmakers.pdf
 - "Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos". Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo (NORAD). Septiembre de 1993.
 - Jerry M. Rosenberg. "Dictionary of business and management". Editorial John Wiley & Sons Inc., Estados Unidos, 1983.
 - "Marco de Referencia para Elaboración de Proyectos". Universidad Nacional de San Agustín de Perú. Disponible en: http://www.unsa.edu.pe/invest_cooper/coop_convenios/documentos/elaboracion_proyectos.pdf
 - Niremberg, O., Braweman J. y Ruiz, V. "Evaluar para la transformación: Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales". Editorial Paidós, Buenos Aires, 2003.
 - Keohane, R. y Nye, J. "Power and Interdependence: World Politics in Transition". Little and Brown Company, 1989.
 - "Guía de la Deuda Externa". Fondo Monetario Internacional. 25 de junio de 2003. Disponible en: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/eds/esl/Guide/indexs.htm>
 - "Financiamiento Innovador para la Acción contra el Hambre y la Pobreza". Asamblea ECOSOC, Naciones Unidas. Brasilia, 2007. Disponible en: <http://www.un.org/docs/ecosoc/meetings/2007/amr2007/Ffrench%20Davis%20-%20innovative%20financing.pdf>

➤ Organizaciones que componen la RACI

La Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) está fundada por 15 organizaciones de la sociedad civil argentina que guían su accionar hacia los beneficiarios (las organizaciones de la sociedad civil y los donantes), basándose en principios, valores y reglas de *transparencia y responsabilidad*.

De esta manera, las organizaciones fundadoras buscan con-

tribuir a la transformación social del país intentando contrarrestar la lógica competitiva que va en detrimento del intercambio de información y de la articulación, conformando una Red de organizaciones que promueva la capacidad de asociación, el trabajo en conjunto y las alianzas estratégicas en pos de una mejora en la calidad de la comunidad.

ORGANIZACIONES FUNDADORAS *(por orden alfabético)*

ASOCIACION CONCIENCIA



ASOCIACION MUTUAL ISRAELITA ARGENTINA



CENTRO DE ESTUDIOS LEGALES Y SOCIALES



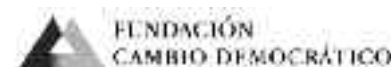
CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE NUTRICION



CENTRO DE IMPLEMENTACION POLITICAS PUBLICAS PARA LA EQUIDAD Y EL CRECIMIENTO



FUNDACION CAMBIO DEMOCRATICO



FUNDACION COMPROMISO



www.compromiso.org

FUNDACION CRUZADA PATAGONICA



www.cruzadapatagonica.org

FUNDACION DESARROLLAR ARGENTINA



www.desarrollar.org

FUNDACION HUESPED



www.huesped.org.ar

FUNDACION PODER CIUDADANO



www.poderciudadano.org.ar

FUNDACION SES

Sustentabilidad, Educación, Solidaridad



www.fundses.org.ar

FUNDACION VIDA SILVESTRE



www.vidasilvestre.org.ar

HELPARGENTINA



www.helpargentina.org

MALBA – FUNDACION COSTANTINI

(Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires)



www.malba.org.ar